

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública**

**Jorge Manuel de Almeida Granjo de Matos**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Presidente: Maria Amélia Marques (Prof<sup>ª</sup>. Adjunta)

Vogal Arguente: João Pedro Cordeiro (Prof. Adjunto)

Orientador: José Rebelo dos Santos (Prof. Coordenador)

Setúbal, 2017

*Instituto Politécnico de Setúbal*



*Escola Superior de Ciências Empresariais*

# **As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública**

**Jorge Manuel de Almeida Granjo de Matos**

Presidente: Maria Amélia Marques (Prof<sup>a</sup>. Adjunta)

Vogal Arguente: João Pedro Cordeiro (Prof. Adjunto)

Orientador: José Rebelo dos Santos (Prof. Coordenador)

**Setúbal, 20 dezembro de 2017**

### *Dedicatória*

Aos meus queridos pais, hoje é um dos dias mais importantes da minha vida. Hoje, eu cumpro mais uma missão e tenho muito ou tudo a agradecer a vocês. À mulher da minha vida Glaucia pelo apoio incondicional em todos os momentos, principalmente nos de incerteza, muito comuns para quem tenta trilhar novos caminhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Decidir fazer uma Dissertação de Mestrado é um percurso solitário, mas reúne o contributo de diversas pessoas. Tive o privilégio de partilhar com o Professor Doutor José Rebelo o seu saber, acompanhou-me neste caminho tão gratificante. Agradeço à Professora Doutora Maria Amélia Marques e ao Professor Doutor António José Almeida e a todo o corpo docente que transversalmente das suas diferentes metodologias e transferência de conhecimento contribuíram para esta Dissertação.

Agradeço à minha mulher Gláucia que lutou perto de mim, sem o seu incentivo este sonho não teria sido possível, aos meus Pais e antes que seja tarde “Amo-vos” hoje e sempre, aos meus filhos Rodrigo e Catarina que continuam nas páginas centrais da minha história. Ao meu irmão Nuno sempre presente no meu coração, à minha cunhada Cristina e sobrinho querido Miguel, às minhas tias Ginha, Celeste, ao meu tio Carlos e primas Patricia e Sónia pelas palavras de alento.

Aos meus colegas Maria das Graças, Margarida Advirta e Carlos Lages, quero dedicar um sentido agradecimento a esta maravilhosa equipa. Cada um de vocês provou ser um elemento valioso e indispensável nesta conquista alcançada.

## **RESUMO**

A Administração Pública nas últimas décadas passou por grandes reformas na sua gestão com o objetivo de se tornar mais eficiente e naturalmente as Práticas de Gestão de Recursos Humanos foram transformadas e adaptadas neste período. O trabalhador no seio desta transformação adquire um novo estatuto e a reforma altera aspetos no relacionamento entre o indivíduo e a instituição que afetam e influenciam a satisfação profissional.

Este estudo tem como objetivo identificar os níveis de satisfação dos trabalhadores em relação as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de uma Unidade Orgânica Pública, no que diz respeito à Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de Informação e Comunicação. Para a qual aplicou-se o inquérito por questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos adaptado do modelo europeu comum de Gestão da Qualidade para o setor público, Common Assessment Framework, (CAF), a uma amostra de 31 trabalhadores.

Os resultados obtidos demonstram a existência de um nível global de baixa satisfação dos trabalhadores, verificou-se uma relação positiva e bastante significativa entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação global dos trabalhadores, indicando que uma maior força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos esta associada a uma maior satisfação. Em relação as dimensões, Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Informação e Comunicação, Sistema de Avaliação e Desempenho, a Prática com menor nível de satisfação é a Avaliação de Desempenho, logo a dimensão que se destaca na perceção dos trabalhadores. Faz-se notar a importância de um cuidado redobrado relativamente ao modo como o SIADAP é implementado pelos responsáveis organizacionais.

Conclui-se que a mudança organizacional ocorrida no contexto da Nova Gestão Pública afeta a satisfação profissional dos trabalhadores que exercerem funções em uma UOP e a influência tendencialmente de forma negativa.

Palavras-Chave: Evolução da Administração Pública em Portugal, Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Recursos Humanos e Satisfação Profissional.

## **ABSTRACT**

The Public Administration in the last decades underwent major reforms in its management with the aim of becoming more efficient and naturally the Human Resources Management Practices were transformed and adapted in this period. The worker within this transformation acquires a new statute and the reform changes aspects in the relationship between the individual and the institution, which affect and influence professional satisfaction.

This study aims to identify the satisfaction levels of the employees in relation to the Human Resources Management Practices of a Public Organic Unit with regard to Career Management, Vocational Training and Development, Recruitment and Selection, Evaluation and Performance System, Information and Communication Practices. To this effect was applied a questionnaire on the Human Resources Management Practices adapted from the Common European Framework of Quality Management for the Public Sector, Common Assessment Framework (CAF). This applied to a sample of 31 workers.

The results obtained demonstrate the existence of a global level of low employee satisfaction, a positive and quite significant relationship was found between the Human Resources Management Practices and the Overall Satisfaction of the employees, indicating that a greater strength of the Management Practices of Human resources is associated with greater satisfaction. In relation to the dimensions, Career Management, Professional Training and Development, Recruitment and Selection, Information and Communication, Evaluation and Performance System, the Practice with lower level of satisfaction is the Performance Evaluation, thus the dimension that stands out in the perception of the workers. The importance of redoubled care regarding the way in which the SIADAP is implemented by the organizational leaders is emphasized.

In conclusion, the organizational change occurred in the context of the New Public Management affects the professional satisfaction of the employees who perform functions in a UOP. This and the influence tends to be negative.

Key words: Evolution of Public Administration in Portugal, Human Resources Management, Human Resources Practices and Professional Satisfaction.



# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1. AS ALTERAÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO EM PORTUGAL.....	4
2. O DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO EM PORTUGAL. ....	9
2.1. <i>Planeamento da Gestão dos Recursos Humanos</i> .....	13
2.2. <i>Análise e Descrição de Funções</i> .....	13
2.3. <i>O Recrutamento e Seleção</i> .....	14
2.4. <i>Acolhimento e Integração</i> .....	16
2.5. <i>Avaliação de Desempenho</i> .....	17
2.6. <i>Gestão de Carreiras</i> .....	18
2.7. <i>Formação e Desenvolvimento</i> .....	19
2.8. <i>Sistema de Compensação e Recompensas</i> .....	20
2.9. <i>Retenção de Talento</i> .....	21
2.10. <i>Gestão do Clima Organizacional</i> .....	22
2.11. <i>Gestão Administrativa</i> .....	23
2.12. <i>Participação e Envolvimento dos Trabalhadores</i> .....	23
2.13. <i>A comunicação e Partilha de Informação</i> .....	24
2.14. <i>Ética e Deontologia</i> .....	25
2.15. <i>Estatuto Disciplinar</i> .....	25
3. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO. ....	26
3.1. <i>Modelo de Satisfação Profissional de Locke</i> .....	27
4. AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	29
5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	31
5.1. <i>A Unidade Orgânica Pública, (UOP)</i> .....	34
5.1.1. <i>As Práticas de Gestão de Recursos Humanos na UOP</i> .....	36
<b>PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
6. METODOLOGIA .....	40
6.1. <i>Tema/Relevância do Tema</i> .....	40
6.2. <i>Definição do Problema</i> .....	40
6.3. <i>Questão de Investigação</i> .....	41
6.4. <i>Objetivo do Estudo</i> .....	41
6.5. <i>Tipo de Estudo</i> .....	41
6.6. <i>Abordagem ao Estudo de Caso</i> .....	42
6.7. <i>O Método de Recolha de Dados</i> .....	42
6.8. <i>As Variáveis</i> .....	43



6.9. Processo de Recolha de Dados e Amostra .....	44
6.10. Princípios Éticos .....	45
<b>PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
7. ANÁLISE DE DADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES .....	47
7.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	47
7.2. ANÁLISE FATORIAL.....	49
7.2.1. Validade e Fiabilidade.....	49
7.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	54
7.4. DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	61
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>68</b>
<b>DECRETO-LEI 131/96, DE 13 DE AGOSTO. DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 187/1996, SÉRIE I-A. PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS. LISBOA. ....</b>	<b>70</b>
<b>DECRETO-LEI 190/96 DE 9 DE OUTUBRO. DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 234/1996, SÉRIE I-A. PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS. LISBOA. ....</b>	<b>70</b>
<b>LEI 23/2004 DE 22 DE JUNHO. DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 145/2004, SÉRIE I-A. ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA. LISBOA.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>81</b>
<i>Apêndice 1: Carta Pedido de autorização dirigida ao diretor do OP .....</i>	<i>83</i>
<i>Apêndice 2- Carta dirigida aos trabalhadores explicando o motivo do estudo .....</i>	<i>84</i>
<i>Apêndice 3- Questionários de Satisfação .....</i>	<i>85</i>
<i>Apêndice 4: Consentimento Livre e Esclarecido.....</i>	<i>87</i>
<i>Apêndice 5: Guião de Entrevista ao responsável pelo Núcleo de RH.....</i>	<i>88</i>

## Índices de Figura

FIGURA 1-ESTRUTURA HIERARQUICA DA UOP .....	35
---	----

## Índice de Tabela

TABELA 1- CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS DOS TRABALHADORES .....	48
TABELA 2- CARACTERÍSTICAS SÓCIO-PROFISSIONAIS DOS TRABALHADORES .....	48
TABELA 3- CARACTERÍSTICAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DOS TRABALHADORES .....	49
TABELA 4-TESTE DE KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) .....	50
TABELA 5- COMUNALIDADES .....	51
TABELA 6- VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA .....	52

TABELA 7- MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA <sup>A</sup>	52
TABELA 8- ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE	53
TABELA 9- COEFICIENTE A DE CRONBACH POR DIMENSÕES	54
TABELA 10- CONTEÚDO E ITENS DAS DIMENSÕES DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	54
TABELA 11- SATISFAÇÃO GLOBAL DOS TRABALHADORES	55
TABELA 12- CORRELAÇÃO DE PEARSON (R)	60

## Índice de Gráfico

GRÁFICO 1- SCREE PLOT	51
GRÁFICO 2- MÉDIAS E DESVIO PADRÃO DAS DIMENSÕES DO QUESTIONÁRIO	56
GRÁFICO 3- SATISFAÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	57
GRÁFICO 4- SATISFAÇÃO SOBRE COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE INFORMAÇÃO	58
GRÁFICO 5- SATISFAÇÃO SOBRE A GESTÃO DE CARREIRA	58
GRÁFICO 6- SATISFAÇÃO SOBRE O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	59
GRÁFICO 7- SATISFAÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	59

# INTRODUÇÃO

No âmbito da 7ª Edição do Mestrado em Gestão Estratégia dos Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, realizou-se a presente dissertação para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção ao grau de Mestre. O tema incidiu sobre “A Prática de Gestão de Recursos Humanos e a satisfação dos trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública” que originou à questão de investigação “Quais os níveis de satisfação dos trabalhadores com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas numa Unidade Orgânica Pública”?

Assim, o objetivo principal que esta investigação se propõe, é verificar a satisfação dos trabalhadores em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Unidade Orgânica Pública- (UOP). Como objetivos específicos pretende-se caracterizar os trabalhadores da UOP, verificar as práticas mais relevantes de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pela UOP, e verificar qual a satisfação dos trabalhadores de um modo global com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas nesta organização, nomeadamente no que diz respeito à Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de Informação e Comunicação.

Atualmente, existem cada vez mais pressões externas com a qualidade dos serviços públicos, devido ao período de crise económica que Portugal atravessa, bem como pela incerteza social que domina o país, sendo cada vez mais recorrente as organizações serem forçadas a reduzir custos através de despedimentos, diminuição da contratação, encerramento de serviços e fusão de outros serviços, de forma a aumentar a eficiência organizacional, tornando-se extremamente difícil para o trabalhador progredir na carreira ou mesmo ter motivação para investir na formação e desenvolvimento profissional.

A escolha desta temática reflete o interesse em aprofundar conhecimentos sobre a satisfação dos trabalhadores de um organismo da Administração Pública e entender que existem muitas interrogações sobre o desenvolvimento de algumas Práticas de Recursos Humanos e por isso pretende-se perceber melhor as implicações nestes processos. Julgamos também que o tema assume alguma relevância para os trabalhadores e para a organização, porque sem conhecer estas práticas, não as potencia nem se tira proveito das mesmas.

A organização escolhida foi uma Unidade Orgânica Pública - (UOP), pertencente a Administração Pública em Portugal, a população alvo são todos os trabalhadores desta organização, no que concerne às opções de recolha de dados, incidiu num inquérito por questionário, composto por 23 questões referente à satisfação dos trabalhadores, adaptado e

seguindo o exemplo da metodologia, Common Assessment Framework - CAF, (Estrutura Comum de Avaliação), modelo europeu comum de Gestão da Qualidade para o setor público.

As pesquisas que fundamentam a parte teórica deste estudo foram efetuadas através das fontes primárias e secundárias, utilizou-se a análise documental de dados internos e externos da organização em estudo. Com o objetivo de conhecer as práticas de Recursos Humanos da organização, procedeu-se a uma entrevista semiestruturada ao responsável do núcleo de Recursos Humanos desta organização. Esta entrevista possibilitou a identificação de cinco principais práticas de Recursos Humanos que melhor se desenvolvem na organização e estão relacionadas essencialmente com a Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de Informação e Comunicação. A metodologia de pesquisa seguida foi o estudo de caso, pelo facto de a pesquisa se concentrar na seleção de um único caso em concreto. Procedemos à sua caracterização e à análise das suas práticas de Gestão de Recursos Humanos, de forma a dar a conhecer sua realidade atual.

A dissertação encontra-se dividida em três partes:

A primeira parte é composta por cinco pontos: no ponto um apresenta-se o enquadramento teórico sobre a temática, expõem as alterações dos Recursos Humanos ocorridas nas últimas décadas no setor público em Portugal e alguns conceitos pertinentes para a compreensão do objeto de estudo, que poderão clarificar a questão de investigação. No ponto dois considera-se relevante dissertar sobre as Práticas de Recursos Humanos no setor público e seu desenvolvimento em Portugal, com base na legislação e de seguida abordar as diferentes práticas mais recorrentes. No ponto três apresenta-se o enquadramento teórico sobre a Satisfação no Trabalho, abordando-se o modelo Teórico de Locke, dando a conhecer a sua abrangência na satisfação profissional e a sua importância no que diz respeito às práticas de Recursos Humanos. No ponto quatro enquadra-se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no trabalho sob a ótica de vários autores. No ponto cinco apresenta-se a caracterização da organização e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com maior impacto na organização.

À segunda Parte é referente sobre o ponto seis que retrata a metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento da presente dissertação, dando a conhecer as diversas fases desse processo, contemplando o tema e a relevância do tema, definição do problema, questão de investigação, objetivo do estudo, o tipo de estudo, o método de recolha de dados, as variáveis em estudo e por fim os princípios éticos relativos a este estudo.

A parte três está dividida em dois pontos. O ponto sete que refere sobre a análise dos dados recolhidos, através do *software* de análise estatística SPSS, 2.0 (*Statistical Package for Social Science*), no que diz respeito ao teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* para testar a homogeneidade das variáveis em estudo, à análise fatorial e a correlação de Pearson para testar

associação entre as dimensões do questionário e a satisfação global dos trabalhadores, O ponto oito é referente à discussão dos resultados obtidos relacionando-os com os de outros estudos existentes.

Finalmente a conclusão da investigação, bem como os aspetos facilitadores e limitadores encontrados neste percurso, às perpectivas e às sugestões para futuros estudos.

## **PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O enquadramento teórico desse estudo resulta da revisão da literatura científica sobre o tema, de modo a ampliar a compreensão da problemática identificada. Este capítulo evidencia a forma como Portugal, ao longo do tempo adotou a conceção dos modelos de Estado e as suas formas de atuação e salienta-se que a Gestão dos Recursos Humanos evoluiu tendo por base teorias organizacionais, como por exemplo, o taylorismo, a burocracia, as relações humanas, etc.

Apresentamos as Práticas de Recursos Humanos que foram sendo implementadas, durante várias décadas e para responder à problemática identificada, alicerçamo-nos na teoria de Locke, sobre a satisfação profissional para identificar os aspetos mais relevantes sobre a temática escolhida. Passa-se de seguida a enquadrar teoricamente a temática em análise.

### **1. As Alterações dos Recursos Humanos no Setor Público em Portugal.**

Gerir os Recursos Humanos nas organizações nos últimos anos, tem sido foco de interesse para os gestores, tanto mais quanto se torna fundamental para o sucesso organizacional à existência de Recursos Humanos adequados, competentes e motivados (Neves, 2002). Gerir os Recursos Humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão, que afetam a relação entre a organização e os seus trabalhadores. Caetano e Vala (2007) refere que a Gestão de Recursos Humanos envolve todas as ações relativas à seleção de pessoal, estruturação de carreiras, integração, formação profissional, estatuto remuneratório, bem como o relacionamento tanto a nível coletivo como individual. De acordo com Chiavenato (2004) a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas, estimuladas, capacitadas e também de como são mantidas num ambiente de trabalho comum, do clima organizacional adequado, e de como estão estruturados e organizados os Recursos Humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade.

Portanto a Gestão de Recursos Humanos cuida da parte que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas pertencentes à organização. Isto significa que ela cuida do seu desenvolvimento como um todo e não apenas da remuneração, da avaliação ou do desenvolvimento profissional das pessoas; encarrega-se, especificamente de promover a integração do trabalhador na organização, por meio da coordenação de interesses entre a organização e o trabalhador.

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos considera as pessoas como um dos principais fatores competitivos numa organização, em virtude de se pressupor que quanto mais

valorizadas são, maior poderá ser o sucesso da organização, identifica a motivação e consequentemente o empenho nas suas atividades como fator decisivo para as pessoas atingirem os objetivos e missão da organização (Martins, et al., 2014). Reconhece-se que os Recursos Humanos são um elemento fulcral de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, quer no setor público, quer no setor privado, sendo que a partir desta valorização humana no trabalho começaram a surgir preocupações em gerir os Recursos Humanos de uma forma mais estratégica, demitindo-se da tradicional gestão burocrática, (Rocha 2010).

A evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo do século XX, de uma forma global, desenvolveu-se por um lado, com base nas teorias organizacionais, como o taylorismo, a Burocracia, e a Escola das Relações Humanas; e por outro lado foi influenciada por teorias comportamentais, nomeadamente as relacionadas com a motivação, a satisfação, a liderança e o trabalho em equipa, as quais se manifestaram, na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais (Caetano e Vala, 2007).

No início séc. XX as organizações funcionavam com trabalhadores pouco qualificados, a quem se pedia fundamentalmente força física e capacidade manual, consubstanciando um sistema de trabalho desumano, sem preocupação com a gestão das pessoas ou com o seu bem-estar (Tavares, 2010; Cunha, et al. 2010). Estes autores prosseguem referindo que com o Taylorismo, abordagem que introduziu a gestão científica do trabalho, começou também a pensar-se nas pessoas, mas sem nunca negligenciar o fator produtivo e o controlo dos custos do trabalho. Foi assim que Henry Ford, obcecado com a eficiência, criou um departamento sociológico nas empresas com o intuito de aconselhar os seus empregados a alcançarem o bem-estar no trabalho (Cunha, et. al. 2010).

No início da década de 60, começa-se a utilizar políticas de relações humanas, defendidas por Elton Mayo no Western Electric, através da sua investigação revelou a importância de considerar os fatores sociais que poderiam influenciar uma situação de trabalho. Neste âmbito, surgiu a escola das relações humanas que vai influenciar o modo de gerir as organizações (Peretti, 2011). Neste mesmo período, observou-se que à crescente automação e robotização da produção, exigiu um maior investimento na formação profissional, foi necessário encontrar técnicos com maior qualificação para operar maquinaria tecnologicamente mais exigente, tal situação, também permitiu que as empresas obtivessem ganhos elevados, por um lado este fenómeno deu origem ao aumento do desemprego, por outro lado potencializou a vertente da mão-de-obra humana qualificada, o homem passou a ser considerado como um recurso que deve ser otimizado e utilizado de forma eficiente (Sousa, et al. 2006). Assim o desenvolvimento organizacional surgiu com “um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo as suas potencialidades.” (Chiavenato, 1983, p. 408).

As mudanças acima referidas a nível global devem-se essencialmente a uma concorrência entre as organizações, que obrigou a adaptar as suas estratégias e a procurar novas formas de se diferenciar das suas concorrentes, estimulando o surgimento das economias do conhecimento (Tavares, 2010), cujo principal fator de diferenciação é o conhecimento dos seus trabalhadores. A partir na década de 90, assume-se assim uma abordagem contingencial, demonstrando que a estratégia organizacional não pode ser desligada da Gestão de Recursos Humanos, tendo como principal objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de Recursos Humanos na estratégia global das organizações (Dessler, 2003).

Em Portugal, no domínio da Gestão dos Recursos Humanos, a evolução configura-se na política administrativa, a partir de finais dos anos 60 e início dos anos 70. O período pós-revolução de abril foi marcado por profundas alterações na dinâmica interna das organizações públicas, em termos de relações laborais. Num primeiro momento, na década de 60 o modelo burocrático organizou-se numa estrutura vertical, no que concerne ao trabalho ou na distribuição da autoridade, centralizando no topo a responsabilidade e enfatizando, por isso, o controlo hierárquico. Ideais como a continuidade e estabilidade, sistema de carreira, regulamentos internos, imparcialidade e a conformidade com as normas, conforme refere Araújo (2007), assume neste paradigma um lugar central quer para a definição do modelo de atuação dos serviços, quer da Gestão dos Recursos Humanos, os quais refletem por sua vez, os valores de um modelo de Estado Providência, (Welfarestate).

Este modelo entrou em decadência, devido a vários fatores dos quais se destacam o aumento da despesa pública e a crise petrolífera que atingiu os países industrializados, gerando maior desemprego e maior exclusão social. Com o fracasso do “Welfarestate” novos modelos de administração surgiram estando na sua origem a própria reforma administrativa (Madureira e Rodrigues, 2006). Sucintamente, existiu a necessidade de programar políticas de contenção das despesas públicas e de modernização dos serviços públicos, originando formas de governos mais liberais (Araújo, 2007, Carvalho, 2008, Rocha, 2010) e, conseqüentemente reformas na estrutura e funcionamento da Administração Pública.

O Modelo Profissional da Administração Pública surge na década de 70 e teve como origem a ideia que o Estado tinha como funções a promoção da produção de bens e prestação de serviços públicos (Rocha, 2010). No entanto, existiram alguns fatores que contribuíram para um acréscimo dos gastos para o setor público, tais como: o aumento da população jovem, que originou um maior investimento nas áreas de educação e da saúde; a crise económica global, que afetou quase todos os países industrializados e uma crise fiscal, que contribuiu para o aumento do défice público. Tal situação levou ao colapso da Public Administration (Silvestre, 2009; Rocha, 2010) e à evolução para a Public Management (Bilhim, 2008; Rocha, 2010). Esta mudança esteve relacionada com a origem de novos modelos, como o Managerialismo que após a crise petrolífera, fez com que a Administração Pública tivesse que efetuar uma grande reforma



que teve um impacto importante na gestão da Administração Pública, tendo sido representado em dois movimentos idênticos: New Public Management e Reinventing Government (Rocha, 2010).

O New Public Management surgiu em Portugal na década de 80, através do X Governo Constitucional e pretendia com este modelo terminar com o problema existente na Administração Pública, onde predominava um modelo burocrático e a lenta resolução das necessidades das empresas e dos cidadãos (Bilhim, 2008). Existiram alguns fatores que tornaram possíveis a sua implementação, designadamente o fim do Estado Novo, a entrada na Comunidade Económica Europeia, a estabilidade governamental e a nova perceção sobre o papel do Estado na sociedade Portuguesa (Rocha, 2010).

No século XXI, precisamente no ano de 2003, deu-se o início da reforma administrativa nos moldes europeus, cujas linhas orientadoras estão definidas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de junho, tendo como principais objetivos, prestigiar a Administração Pública, racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado, promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência (Rocha 2010). Este modelo de reforma teve uma clara influência na gestão dos Recursos Humanos na administração pública.

Neste período, há que registar dois momentos importantes, o primeiro momento deu-se em 2006 com a implementação das orientações da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005 na qual o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), este modelo adotado de gestão por objetivos, consiste num processo de identificação e descrição de objetivos a atingir e prazos de conclusão, avaliação e monitorização (Nunes, 2008; Araújo, 2008). Para Araújo (2008) a gestão por objetivos passou a ser vista numa perspetiva estratégica, associando aos organismos públicos, os objetivos e resultados, numa nova filosofia de gestão, surgindo como um impulsor de forças que introduziu alterações no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas. O instrumento de gestão por objetivo criado pelo Governo foi o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, (Rocha 2010).

Rocha (2010) refere que o segundo momento se deu em 2008, com a introdução do diploma que veio regulamentar os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado, conforme a Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, alterando a forma de planeamento de recursos humanos realizada até então. Os organismos do Estado passaram a estar obrigados a substituir o tradicional “Quadro de Pessoal” pelo novo “Mapas de Pessoal”. Este mapa incorpora a previsão dos trabalhadores necessários à execução das atividades mediante a existência de um orçamento, tendo em conta um horizonte temporal de um ano. Ao nível do sistema

vinculativo, passou-se a aplicar em definitivo as adaptações do regime laboral do setor privado às especificidades da Administração Pública. Os trabalhadores passaram a ser recrutados por contrato de trabalho na modalidade de tempo indeterminado e termo resolutivo certo ou incerto (Rocha, 2010).

Apenas as carreiras relacionadas com o exercício de poderes soberanos e de autoridade continuam a ter um vínculo por nomeação. Mas não foi só ao nível da vinculação que esta lei introduziu alterações, também as carreiras e categorias foram reduzidas de forma significativa, fazendo-se as promoções e as remunerações depender da avaliação de desempenho e das iniciativas da gestão, tendo sempre em conta a existência de um orçamento (Rocha, 2010). No regime de carreiras, segundo Nunes (2008) distinguiram-se as carreiras existentes, em dois tipos de carreiras: carreiras gerais e carreiras especiais. Independentemente de serem carreiras gerais ou especiais cada uma é caracterizada por um determinado número de posições remuneratórias, o que depende do processo de avaliação de desempenho. A este respeito Nunes (2008) refere que a evolução das carreiras está relacionada com a Gestão de Recursos Humanos de cada serviço, o que vai ao encontro do modelo de gestão por objetivos definido pelo Governo.

Ao nível da política remuneratória, as alterações introduzidas pela reforma incidiram sobre a criação de uma tabela remuneratória única que engloba as carreiras gerais e específicas. Foram também criados mecanismos de delegação de poder nos dirigentes máximos dos serviços, que por opção gestonária e face à disponibilidade orçamental existente, poderá premiar o mérito excecional dos trabalhadores, nomeadamente pela atribuição de prémios de desempenho (Rocha, 2010).

Quanto aos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos estão dependentes da indicação de existência de postos de trabalho vagos, no mapa de pessoal, assim como de disponibilidade orçamental para efetuar o recrutamento. Introduziu-se também, embora com algumas reservas, critérios de negociação na determinação do nível remuneratório do candidato selecionado e finalmente reduziu-se o tempo de execução dos processos de seleção (Rocha, 2010). No mesmo diploma e nas portarias associadas ao recrutamento e seleção, Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro e Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, definem-se as técnicas obrigatórias a aplicar e sistematiza-se todo o procedimento de recrutamento e seleção.

Esta nova Administração Pública propôs alguns desafios e uma nova visão, respeitante à Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito às relações humanas, como por exemplo, atender aos cidadãos e não clientes; procurar o interesse público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade, mas a liderança partilhada no respeito pelas pessoas; ou seja, atuar democraticamente no sentido de construir relações de confiança e colaboração (Rocha, 2010).

O ponto seguinte fará uma análise descritiva, sobre a evolução das Práticas de Recursos Humanos no setor público em Portugal de forma a responder a um dos objetivos do estudo, no que concerne a identificação das Práticas de Recursos Humanos existentes no ambiente estudado.

## **2. O Desenvolvimento das Práticas dos Recursos Humanos no Setor Público em Portugal.**

Segundo alguns autores as práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser delineadas e implementadas, tendo em conta a estratégia e o contexto da organização, com a finalidade de ter resultados mais positivos nas variáveis individuais e consequentemente nas organizacionais, podendo-se traduzir em impactos positivos no desempenho organizacional (Veloso, 2007; Esteves, 2008; Monteiro, 2008).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos, por um lado podem ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atrair e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais, que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes. Por outro lado, podem estimular o trabalhador a ter comportamentos que irão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, através do desenvolvimento de competências que permitam a evolução profissional futura de cada trabalhador. A organização através dos sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais possibilita um incentivo e consequentemente maior desempenho das equipas e da organização como um todo, (Sousa et al. 2006).

A evolução das práticas de Recursos Humanos em Portugal passou por grandes transformações ao longo do séc. XX, conforme refere Sousa et al, (2006) as novas funções atribuídas às Administrações Públicas a partir das crises das décadas de 70 e 80 e os vários movimentos de reforma e modernização administrativas contribuíram para as fortes mudanças na área dos Recursos Humanos. A gestão de Recursos Humanos na Administração Pública está intrinsecamente ligada ao enquadramento jurídico que está sempre por trás das principais práticas que se aplicam, hoje em dia, nas organizações do setor público (Mendes, 2012; Rocha, 2010).

Foram várias as estratégias de reforma legislativa adotadas para mudar o funcionamento da função pública, assente num forte enquadramento jurídico, dividido o antes e após 25 de abril (Carapeto e Fonseca, 2014). A primeira grande reforma da função pública segundo Rocha (2010) surgiu no ano de 1935, através Decretos-lei n.º 26 115, de 23 de Novembro, tendo como objetivos, a diminuição e reorganização do número de funcionários segundo critérios uniformes

e aplicáveis a todos sem exceção, a redução das diferentes retribuições mensais ou salários a certas categorias, o tratamento dos magistrados, professores e médicos que faziam parte do quadro especiais da função pública, segundo os critérios de valor económico e social e o afastamento da ideia de que o vencimento superior de alguns funcionários lhes conferia ou garantia “maior honorabilidade” ou credibilidade perante os demais.

Carapeto e Fonseca (2014) refere que esta Lei foi reformada em 1969 através do Decreto-Lei n.º 49 410, de 24 de novembro, que procura combater a burocracia e aumentar a tecnicidade da Administração. Segundo estes autores destacam-se, neste âmbito, as seguintes medidas implementadas, a reclassificação de certas categorias e uniformização de retribuição entre funções análogas, o aumento de salários pela incorporação nestes, dos subsídios complementares e a constituição de um corpo de funcionários técnicos cuja remuneração é superior à do grupo administrativo.

Este período caracterizou-se como incongruente e irracional e as retribuições eram pouco claras, verifica-se que o passo mais marcante da reforma administrativa, antes do regime democrático, foi dado em 1935. Assim, apesar da necessidade de uma reforma, do desenvolvimento económico, e da construção de um Estado de Providência, as reformas nunca foram aplicadas convenientemente e permaneceram inalteradas até abril de 1974 (Carapeto e Fonseca, 2014).

Na sequência da revolução democrática de 25 de Abril de 1974, ocorreram diversas modificações na função pública. Até 1978 não houve mudanças significativas ou relevantes que pudesse alterar o sistema herdado do Estado Novo, devido à grande instabilidade governamental (Rocha, 2010; Carapeto e Fonseca, 2014). Apenas se atualizaram alguns vencimentos e se corrigiram aspetos pontuais no sistema (Rocha, 2010). Em 1979, sob a proteção do quinto governo constitucional, é publicada uma série de diplomas, entre eles o Decreto-lei n.º 191 de 25 de junho referente à aposentação; o Decreto-lei n.º 191 – B sobre as pensões de sobrevivência; o Decreto-lei n.º 191 – C que propõe a reestruturação de carreiras; o Decreto-lei n.º 191 – D sobre o estatuto disciplinar; o Decreto-Lei n.º 191/79 – E a propósito da revisão dos vencimentos; o Decreto-Lei n.º 191/79 – F referente ao regime do pessoal dirigente. No ano de 1982 é publicado um novo conjunto de diplomas que ficou conhecido por “pacote de 10 de maio” (Rocha, 2010). Estes diplomas na sua generalidade regulamentam a legislação de 1979 e não acrescentam nada de novo.

No ano de 1983, surge o Decreto Regulamentar n.º 44 – B/83, de 1 de junho, sobre a classificação de serviço. No ano de 1984, o Decreto-Lei n.º 24/84, de 16 de junho, consagra o estatuto disciplinar dos funcionários públicos, e já no ano de 1985 são reestruturadas as carreiras através do Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de junho (Rocha, 2000). Este último, por seu turno, foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 317/86, de 25 de setembro. Neste período não se verificaram

grandes alterações no funcionamento da Administração Pública, apesar de serem anos conturbados, pois Portugal vivenciou, entre 1976 e 1986, dez governos constitucionais (Rocha, 2010). A construção do Estado de Providência apenas se começou a estruturar após o 25 de Abril de 1974, e o aumento dos funcionários públicos, consequência direta da criação de um sistema universal de saúde, da universalização da Segurança Social e a implementação de novas políticas sociais, vai ter como consequência um aumento da despesa pública (Carapeto e Fonseca, 2014).

No período compreendido entre 1986 e 1995 as condições políticas e económicas foram mais favoráveis, o que permitiu uma abordagem sistemática à reforma administrativa. Portugal começou a beneficiar das verbas provenientes dos fundos estruturais da CEE. São três objetivos gerais que orientaram as propostas de reforma desenhada neste período, nomeadamente, proporcionar melhores serviços aos utentes, aumentar a formação dos funcionários públicos e melhorar a gestão dos recursos (Rocha, 2010).

Neste período, a legislação que merece destaque e que ainda hoje são basilares para o sistema de Recursos Humanos em Portugal é o Decreto-Lei n.º 498/88 de 30 de Dezembro (complementado pelo Decreto Lei n.º 52/91, de 25 de Janeiro) estabelece o regime jurídico a que deve obedecer ao recrutamento e seleção de pessoal na função pública, o Decreto-Lei n.º 31 7/86, de 25 de Setembro que altera o Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Junho, relativo ao regime geral da estruturação de carreiras na Administração Pública, o Decreto-Lei n.º 497/88, de 30 de dezembro sobre o novo regime de férias, faltas e licenças do funcionalismo público, o Decreto-Lei n.º 187/88, de 27 de maio que estabelece o regime jurídico da duração de trabalho na Administração Pública, o Decreto-Lei n.º 184, de 2 de junho que sustenta o Novo sistema retributivo da função pública, o Decreto-Lei n.º 323/89, de 26 de setembro que define o estatuto do pessoal dirigente, o Decreto-Lei n.º 247/92, de 7 de novembro a chamada Lei dos Disponíveis que procurou racionalizar e redistribuir os efetivos da função pública, criando o Quadro dos Efetivos Interdepartamentais, o Decreto-lei n.º 44/91 de 14 de novembro que contém os princípios gerais relativos à higiene e segurança no trabalho e o Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de Janeiro que garante a formação profissional (Rocha, 2010).

No período compreendido entre 1996 e 2001, existiu uma única preocupação dominante: a gestão dos Recursos Humanos rumo à modernização. Ruivo (2002) refere que tal mudança pressupõe um aumento da participação social na vida da Administração, a criação de orçamentos de base-zero, e uma nova maneira de gerir os Recursos Humanos, dando-lhes estímulos e motivação. As preocupações ou objetivos, neste período, passam por uma maior desburocratização, maior informação dos cidadãos, mais qualidade, modernização e mais e melhor cooperação e intercâmbio (Rocha, 2000; 2010).

Para além destes, segundo Rocha (2010) há que ressaltar também a eficácia da gestão interna pública. As novas formas de gestão resultaram das designadas mesas parcelares negociais, que haviam sido adotadas para que a reforma resultasse de um processo negocial com os sindicatos representativos (Rocha, 2010). Destas negociações resultaram novos regimes jurídicos, nomeadamente, o Decreto-Lei n.º 204/98 de 11 de julho recrutamento e seleção de pessoal, o Decreto-Lei n.º 404A/98 de 18 de dezembro, Lei n.º 44/99 de 11 de junho, Decreto-Lei n.º 141/2000 de 15 de julho, sobre o Ingresso, acesso e progressão nas carreiras do regime geral, bem como os respetivos salários, o Decreto-Lei n.º 190/96 de 9 de outubro referente à mobilidade Lei n.º 117/99 de 11 de agosto na Função Pública e estabelecimento de incentivos à mobilidade dos Recursos Humanos na Administração Pública, o Decreto-Lei n.º 100/99 de 31 de março e sobre férias, faltas e licenças, o Decreto-Lei n.º 259/98 de 18 de agosto, relativamente ao horário de trabalho, o Decreto-Lei n.º 133/99 de 21 de abril, que refere sobre a higiene e segurança no trabalho, o Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de março, sobre a formação profissional, o Decreto-Lei n.º 190/96 de 9 de outubro, referente ao balanço social na Administração Pública, o Decreto-Lei n.º 131/96 de 13 de agosto, que resguarda a auditoria de Recursos Humanos na Administração Pública com o Decreto-Lei n.º 231/97 de 3 de setembro que sustenta o estatuto do pessoal dirigente e recrutamento dos dirigentes Intermediários (Rocha, 2000; 2010).

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 julho, estabelece que a reforma a empreender, pretende “racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência” (Rocha, 2010).

A partir do ano de 2003, existiram outras preocupações como a racionalização de custos, a aproximação do setor público ao privado, e a procura de uma maior eficiência. As análises apontam para a implementação e aplicação de leis, que traduzem o quadro de conceitos que informam o managerialismo. Neste período a primeira reforma iniciada em março de 2006, pretendia-se reduzir as estruturas do Estado, ou seja, retirar trabalhadores dos serviços e colocá-los em mobilidade especial (Rocha, 2010). Assim, entre 2004 a 2008, foram publicados os seguintes diplomas de maior relevo: Lei n.º 1/2004, de 15 de janeiro, alterada pela Lei 60/2005 de 29 de dezembro referente ao estatuto da aposentação, a Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005 de 30 de agosto sobre o estatuto do pessoal dirigente, a Lei n.º 3/2004 de 15 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei 105/2007 de 3 de abril Lei-quadro dos institutos públicos, a Lei n.º 4/2004 de 15 de janeiro, alterada pelo Decreto-Lei 200/2006 de 25 de outubro referente à organização da administração direta do Estado, a Lei n.º 10/2004 de 22 de março, alterada pela Lei 66-5/2007 de 28 de dezembro sobre a avaliação de desempenho, a Lei n.º 23/2004 de 22 de junho, alterada pelo código do trabalho em funções públicas (Lei 59/2008 de 11 de setembro) sobre o contrato individual de trabalho, a Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro sobre os Vínculos, carreiras e remunerações, a Lei n.º 58/2008, de 23 de março código de trabalho em funções públicas Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, que aprova a Lei geral do

trabalho em funções públicas, concretizando uma aproximação ao regime jurídico da Lei Geral do Trabalho, consagrada no Código do Trabalho (Rocha, 2000; 2010).

Estes diplomas determinam as principais práticas que são utilizadas nas organizações do setor Público em Portugal, destacando-se entre estas as competências que se encontram associadas não só ao recrutamento e seleção, mas também às carreiras na função pública, os vínculos e remunerações, a avaliação e desempenho e a formação profissional. Também o conceito de funcionário público e agente foi substituído pelo conceito de “trabalhadores que exercem funções públicas”, na modalidade de contrato de trabalho (Rocha, 2000; 2010).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor público podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões numa gestão. Vários autores identificaram inúmeras práticas desenvolvidas no âmbito da gestão administrativa, no entanto Rocha (2010) identificou na função pública 15 Práticas com maior relevo, que são descritas a seguir.

### **2.1. Planeamento da Gestão dos Recursos Humanos**

O êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar a sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano. A estrutura dos Recursos Humanos deve estar alinhada estrategicamente com a estratégia da organização, a fim de atingir os objetivos organizacionais. As sinergias entre as práticas de gestão de pessoas e as diretrizes da organização, através da abordagem do alinhamento estratégico, são dimensões importantes para que se possa compreender melhor como elevar o desempenho das organizações (Becker e Huselid, 2001).

Na Administração pública, a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro regulamenta o planeamento estratégico de Gestão de Recursos Humanos, este diploma contempla o planeamento das atividades permanentes e temporárias a desenvolver durante o ano, acompanhado do Mapa de Pessoal e da Proposta de Orçamento. No planeamento há que ter em conta a missão e estratégia da organização e os recursos financeiros disponíveis. Os mapas de pessoal têm a previsão do pessoal que se estima ser necessário para o desempenho das atividades e prossecução dos objetivos (Rocha, 2010).

### **2.2. Análise e Descrição de Funções**

A análise de funções consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja, a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função. A descrição de funções é geralmente reduzida a escrito, contemplando, em geral, os seguintes aspetos: Identificação da função (designação ou título, posição na estrutura hierárquica, nível salarial, etc.); tem como objetivos globais descrever os deveres e responsabilidades do

trabalhador, as condições físicas envolvidas na função, os benefícios e regalias associados à função, o regime contratual, etc. Cunha et al. (2010) refere que a análise e descrição consistem num processo estruturado e sistemático de recolha de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa deve realizar no âmbito do seu trabalho.

De acordo com Cunha et al. (2010) a análise e descrição de funções pressupõe que o analista recorra a um conjunto de estratégias que lhe permitam identificar o âmago das funções utilizando algumas técnicas, como por exemplo, através da observação, procedendo a recolha de dados provenientes da execução das tarefas, (duração, frequência, e complexidade das tarefas; fluxos de trabalho; eficiência da produção; condições de trabalho; materiais e instrumentos utilizados; tarefas físicas que compõe a função). Através do questionário, com um conjunto de perguntas orientadas para o posto de trabalho permitindo obter informações pertinentes, utilizado a entrevista, no sentido de obter junto dos trabalhadores um conjunto de informações sobre os postos de trabalho e através da documentação, recorrendo aos documentos internos da organização, nomeadamente “manuais de instruções de trabalho, relatórios de trabalho, manuais de formação, registos de manutenção”, são técnicas que não envolvem diretamente o executor da tarefa (Cunha et al., 2010).

Em concordância Rocha (2010) refere que a avaliação do desempenho, define-se como a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e na comunicação ao mesmo do resultado da avaliação. O que implica deste modo, observação do comportamento a medir, avaliação do comportamento e comunicação do resultado, de forma a incentivar e motivar o trabalhador. No entanto este mesmo autor refere que na função pública, o método da análise de funções e sua posterior comparação para a qualificação e avaliação das funções é considerado controverso, porque se entende que o conteúdo funcional deve ser um dado estático e ser tratado de igual forma para todos os trabalhadores (Rocha, 2010). Isto acontece porque, na Administração Pública, em termos legais, existe uma descrição funcional geral, das carreiras de regime geral por carreira/categoria, grau de complexidade funcional e número de posições remuneratórias constante no Quadro Anexo da Lei n.º 12-A/2008, 27 de fevereiro.

### **2.3. O Recrutamento e Seleção**

O Recrutamento e Seleção é o processo que decorre entre a decisão de preencher um lugar vago na organização e o respetivo apuramento dos candidatos que têm o perfil e reúnem as condições para integrar a organização (Camara et.al., 2013).

De acordo com Chiavenato (1986) o Recrutamento remete para esse conjunto de procedimentos cujo objetivo é atrair candidatos com qualificações e capacidades para ocupar



cargos. É um sistema de informação no qual a organização divulga e oferece ao mercado de trabalho oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para dar início ao recrutamento, a organização deve definir qual o perfil pretendido para ocupar a função, estabelecer qual a estratégia que vai adotar, isto é, fazer um recrutamento interno ou externo, definir qual ou quais as fontes de recrutamento que vai utilizar, e qual o método ou métodos que pretende utilizar para a Seleção dos candidatos. Após o recrutamento é necessário passar à seleção dos candidatos, para tal, terá que confrontar os requisitos necessários para a função com as competências e características dos candidatos (Sousa et. al., 2006).

Na função pública, no domínio do recrutamento e seleção, existem leis próprias. A primeira legislação sobre essa matéria foi publicada pelo Decreto-Lei 171/82 de 10 de maio, sendo revogado posteriormente pelo Dec. Lei 44/84 de 3 de fevereiro pelo facto do regime jurídico-processual do concurso se encontrar disperso por diversos normativos. As instituições e organismos do Estado deixam de ter regulamento de concursos próprios passando todos a reger-se pelo presente decreto-lei. Em 30 de dezembro de 1988 é publicado novo Decreto-Lei 498/88, que revoga o Dec. Lei 44/84 de 3 de fevereiro, com o objetivo de simplificar o excesso de formalismo existente para suprir as necessidades de pessoal nos serviços e organismos públicos.

As atualizações da legislação sobre esta matéria vão-se sucedendo ao longo do tempo, de modo a simplificar um sistema demasiado burocratizado e a adaptar-se às normas europeias, o seja, procura-se racionalizar e otimizar as operações inerentes à realização dos concursos, de encurtar os prazos necessários à sua efetivação, de clarificar conceitos e procedimentos nesses domínios e de permitir uma atuação mais uniforme e objetiva dos júris. Na publicação do concurso consta a forma e prazo para apresentação de candidatura, o número de vagas, a descrição das funções para o respetivo cargo e os métodos de Seleção: Avaliação Curricular, Prova de Conhecimentos (que incluíam Testes Capacidade Cognitiva), Exame Psicológico e Entrevista, sendo que todas as fases são de carácter eliminatório. Consta ainda o local de trabalho a remuneração, regalias sociais e documentação necessária (Rocha 2010).

Em 2008 é publicada a Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que estabelece a Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, que trás profundas alterações na reforma da administração pública, no que diz respeito ao Recrutamento e Seleção, que passam a ser, mais seletivos, pois compreendem quatro métodos obrigatórios e um conjunto de métodos facultativos. Tornam-se também mais demorados, pois os organismos têm de ter em atenção os trabalhadores que se encontram em mobilidade especial.

A 22 de Janeiro é publicada a portaria nº 83-A/2009 com vista a regulamentar o procedimento concurso referido na Lei nº 12-A/2008 de 27 de fevereiro. Para realizar a Seleção é necessário, segundo Cunha et. al, (2010), ajustar a pessoa à função, não esquecendo para tal que, as pessoas diferem umas das outras, nomeadamente nos seus comportamentos e nas suas competências. Por outro lado, as funções são diferentes entre si quer ao nível físico, comportamental, psicológico e ético. Definindo corretamente os critérios necessários aos candidatos para que estes desempenhem determinada função vai facilitar a sua diferenciação no momento da Seleção.

#### **2.4. Acolhimento e Integração**

O Acolhimento pode ser definido como um processo de aperfeiçoamento aplicado em termos metódicos aos novos colaboradores que ingressam pela primeira vez na organização (Rocha, 2010). No acolhimento são explicados, de forma simplificada, os aspetos que melhor define o contexto laboral, Chiavenato (1999), refere que a organização deve integrar os novos trabalhadores no seu contexto, nas suas práticas e na sua filosofia, ou seja, realizar a socialização organizacional, onde se pretende que a organização leve os seus trabalhadores a comportarem-se de maneira adequada às suas expetativas e necessidades. O novo trabalhador, deve seguir as diretrizes de forma a cumprir a missão da organização, através da sua própria experiência, motivação, expectativas e desejo de realização profissional.

Apesar das organizações nem sempre atribuírem relevância ao processo de Acolhimento e Integração, este, quando realizado eficazmente pela organização, cria as primeiras bases para motivar e reter os trabalhadores. Acolher um novo elemento é criar as melhores condições de integração para que no mais curto espaço de tempo, o trabalhador se sinta parte integrante desta organização (Rocha, 2010 e Sousa et. al., 2006).

O processo de integração é definido como o processo de acolhimento e boas vindas ao trabalhador recém-chegado, integrando-o na organização e promovendo a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais (Rocha, 2010). Nas organizações que possuem planos de acolhimento e integração formalizados, a integração é, habitualmente, auxiliada pela presença de um tutor responsável pelo acompanhamento e orientação do novo trabalhador no período de adaptação. De acordo com Chiavenato (1999), o processo de integração é um processo dinâmico, onde a organização influencia o comportamento do novo funcionário em contrapartida, este procura influenciar a organização de forma a criar uma situação laboral satisfatória para si. Ressaltamos que neste processo, o período de acolhimento se delimita a entrada do indivíduo na organização enquanto o período de integração dura mais tempo, podendo-se prolongar durante vários meses.

A integração engloba várias fases. Em termos genéricos, um programa tende a conter sete períodos distintos. Primeiro as boas-vindas oficiais ao trabalhador, o encontro com a chefia e os colegas da unidade organizacional, o preenchimento da documentação, a transmissão de informações acerca das políticas, dos procedimentos, das regras e de aspetos disciplinares. Seguidamente de uma visita às instalações da empresa e por fim a introdução dos deveres e incumbências da função e o seguimento do processo, ou seja, a sua avaliação para testar os progressos realizados (Cunha et al. 2015; Rocha, 2010).

Quando o departamento de Recursos Humanos da organização planifica cuidadosamente um programa efetivo direcionado ao acolhimento e integração, estão a fortalecer a cultura organizacional, prevendo o crescimento, desenvolvimento e desempenho desses trabalhadores, bem como a eficiência e êxito organizacional no futuro (Rocha, 2010; Taylor, 2002, citado por Ferreira, 2008).

## **2.5. Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho nas organizações ocorre diariamente. Segundo Rocha (2010), todos os dias as pessoas são observadas e avaliadas informalmente, tanto pela chefia como pelo colega de trabalho, ou por qualquer outra pessoa em que haja interação. “A Avaliação de Desempenho é uma forma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. (...) é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou status de algum objeto ou pessoa” (Chiavenato, 1986, p.408).

A Avaliação de Desempenho é considerada como uma das práticas mais críticas da Gestão de Recursos Humanos. Pelo facto de que por um lado, esta permite detetar eventuais lacunas de competências ou antever a possibilidade de desenvolvimento dos trabalhadores, contribuindo assim para a estratégia da organização, por outro lado a avaliação de desempenho mede o contributo do trabalhador e da equipa face aos objetivos estratégicos por ela traçados.

Em relação à administração pública Rocha (2010) descreve que foi em 1940, com a reforma do Código Administrativo, que se falou pela primeira vez na Avaliação de Desempenho. Era um Sistema de Avaliação Integrado de apreciação do comportamento da organização que se realizava por um avaliador e inspetor externo. A classificação oscilava entre o suficiente, bom e muito bom, e o grau de formalismo era mínimo. A primeira avaliação do autor foi com base no Dec. Regulamentar nº 44-A/83, de 1 de junho. Este Decreto veio alterar, corrigir e simplificar, o Dec. Regulamentar nº 57/80, de 10 de outubro, que tinha introduzido a classificação de serviço na função pública, com o objetivo de avaliar o comportamento de todos os funcionários com categoria inferior ou igual ao assessor, no seu posto de trabalho. Houve várias alterações ao longo dos últimos anos a respeito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Atualmente a Lei nº 66-B/2007 referente ao SIADAP é aplicado aos serviços, chefias e trabalhadores, a que corresponde respetivamente o SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III. A aplicação deste sistema visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências artº nº 1 da Lei nº 66-B/2007 (Cunha et al. 2014; Rocha, 2010).

Estes autores referem que são afixados três objetivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem nas áreas acima referidas e que tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador. Para os resultados a obter em cada objetivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho, nomeadamente, objetivo superado, (a que corresponde uma pontuação de 5), objetivo atingido, (a que corresponde uma pontuação de 3) e objetivo não atingido, (a que corresponde uma pontuação de 1). A pontuação final a atribuir ao parâmetro, ou seja, o resultado é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.

A periodicidade do ciclo avaliativo, para o SIADAP II e SIADAP III de acordo com a Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro, é de 5 e 3 anos (dirigentes superiores e dirigentes intermédios) e para bienal respetivamente.

## **2.6. Gestão de Carreiras**

Segundo Camara et. al. (2013) os planos de carreira objetiva elevar os potenciais dos trabalhadores a médio e longo prazo, dentro das organizações e, assim, prepara-los para uma perspectiva profissional compatível com as suas ambições e desejo de evolução.

A aplicação do novo regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações, regulamentada pela Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro, foi inserida com o objetivo de aproximar cada vez mais a gestão da administração pública à gestão privada, esta legislação introduziu alterações no plano das carreiras da Administração Pública, nomeadamente na redução do número excessivo de carreias existentes bem como o elevado número de posições remuneratórias, criando apenas 3 carreiras gerais: Técnico superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional (Passos, 2007).

Na Administração Pública, atualmente observou-se várias mudanças, nomeadamente no que se refere ao Sistema de Carreiras que passa para um sistema de emprego, ou seja, aposta no vínculo contratual, como o vínculo privilegiado dos trabalhadores da Administração Pública, finalizando assim, com o conceito de “emprego para a vida”. Neste âmbito Rocha (2005) refere que o primeiro modelo se caracteriza pelo facto de os funcionários públicos serem recrutados para uma determina carreira, sendo promovidos e recrutados de acordo com determinado estatuto regulamentar, na admissão obedece a determinados requisitos. Os funcionários gozam

de garantia de emprego, depois de algum tempo de experiência na função. No entanto no sistema de emprego, os funcionários não são admitidos para uma carreira, mas para um particular trabalho. Não existe segurança de emprego e as condições de trabalho são reguladas por contratos de trabalho”. São introduzidas também alterações na progressão de carreiras, deixando de ser automáticas para dependerem da Avaliação de Desempenho (Cunha, et al., 2010).

## **2.7. Formação e Desenvolvimento**

A organização deve estar preparada para desafiar os fatores externos que condicionam o seu crescimento. Para marcar a diferença e se firmar no mercado onde está inserida, garantido a sua sustentabilidade e competitividade, deve começar por fazê-lo internamente, apostando na sua melhor vantagem competitiva, que são os recursos humanos. É fundamental mantê-los atualizados e preparados, através de ações formativas, no âmbito do saber-saber, saber-fazer e saber-ser e estar, para desempenhar as suas funções de forma eficiente e eficaz, indo assim de encontro aos objetivos da organização (Kirkpatrick, 1959 citado em Câmara, et. al., 2013).

A formação, segundo Câmara, et. al. (2013) é um processo formal ou informal, onde se adquirem conhecimentos ou se adotam atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Para Cunha et. al. (2010) a formação corresponde ao conjunto de experiências de aprendizagens planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.

Na Administração Pública, atualmente vigora o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, Diário da República n.º 249/2016, 3º Suplemento, Série I de 2016-12-29, que define o regime da formação profissional na Administração Pública. A formação possibilita a aquisição de conhecimentos e ferramentas conceituais e metodológicas para o exercício de funções nas áreas técnicas e superiores, estando contemplada também por outras leis, decretos e portarias, salientamos os mais importantes e os descrevemos a seguir.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, alterada pelas Leis Nº 82-B/2014, de 31 de dezembro, 84/2015, de 7 de agosto, e 18/2016, de 20 de junho, da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Decreto-Lei n.º 308/2001, de 6 de dezembro - Conselho Consultivo Nacional para a Formação Profissional (CCNFP).

Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de maio - Regime de certificação profissional baseada em formação inserida no mercado de emprego ou em formação profissional.

Portaria n.º 782/97, de 28 de agosto - Normas e processo de acreditação das entidades que utilizam verbas do Fundo Social Europeu, para financiamento da sua atividade.

Decreto-Lei n.º 242/88 de 7 de julho - Direitos e deveres dos formandos em cursos de formação profissional apoiados por fundos públicos.

Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro - Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 173/2007, de 17 de setembro - Reforma da Formação Profissional. Despacho n.º 13456/2008, de 7 de fevereiro - Versão inicial do Catálogo Nacional de Qualificações.

Decreto-Lei n.º 39/2006, de 20 de fevereiro - Conselho Nacional da Formação Profissional.

Decreto-lei n.º 174/2001, de 31 de maio - Alarga o crédito anual concedido para autoformação.

No plano da formação da Administração Pública, a sua operacionalização tem-se vindo a deparar com dificuldades que resultam, entre outras razões circunstanciais, por um lado da sua desadequação face às novas necessidades, tendências e modalidades de formação profissional, bem como ao desenvolvimento e diversificação verificados na oferta formativa existente que por vezes as formações não estão direcionadas para a realidade do trabalhador (Rocha, 2010). Por outro lado, apesar dos dirigentes mais próximos do trabalhador, acreditarem nas potencialidades da formação, existem por parte das chefias indiretas, resistência em dispensar os trabalhadores para participarem da formação.

Segundo Kirkpatrick (1994) para o sucesso da formação, deve existir um diagnóstico exaustivo das necessidades formativas e uma programação de estratégias de intervenção, que fomentem atitudes positivas de comportamento, conhecimentos e competências que efetivamente sejam aplicados regularmente no exercício das funções dos participantes, visando melhores resultados no trabalho, melhoria no desempenho, resultante do uso regular dos novos conhecimentos e competências (Kirkpatrick, 1994 citado por Camara et. al., 2013).

## **2.8. Sistema de Compensação e Recompensas**

Os Sistemas de Recompensas correspondem ao conjunto de compensações materiais e não materiais que os trabalhadores recebem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização Rocha (2010). Qualquer sistema de recompensas deve possuir três componentes: salário base, incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho, benefícios ou compensação indireta. O objetivo primordial dos sistemas de recompensas é o esforço de satisfação no trabalho relativamente à produtividade e excelência organizacional (Câmara, 2000).

Na Administração Pública, a regulamentação do sistema retributivo e políticas de compensações e remunerações estão definidas formalmente pelas seguintes normas e outra legislação complementar: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas (LVCR), pelo

Decreto Regulamentar n.º 14/2008, de 31 de julho e Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de dezembro de 2008, a que se refere o n.º 2 do artigo 68.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR), que identifica os níveis da tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas, correspondentes às posições remuneratórias das categorias das carreiras do regime geral. As tabelas salariais das carreiras especiais são regulamentadas por diplomas próprios, o pessoal dirigente tem um estatuto próprio aprovado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, e a remuneração do pessoal dirigente são estabelecidas em diploma próprio, o qual poderá determinar níveis diferenciados de remuneração, em função do tipo de serviço ou órgão em que exerce funções.

Resumidamente os sistemas de remuneração na Administração Pública são influenciados por três variáveis: a competitividade externa e mercado de trabalho (nível Macro), a consistência interna (conteúdo funcional e avaliação da função) e a contribuição individual (sistema de mérito, antiguidade e competências) (Rocha, 2010). O processo de fixação dos salários está regulado por normas legais, referidas anteriormente, e centralizado no governo, não permitindo uma flexibilidade que torne mais eficaz o instrumento de atração e fidelização dos trabalhadores (Carvalho, 2008).

## **2.9. Retenção de Talento**

O conhecimento é um fator primordial para a competitividade e crescimento organizacional, sendo necessário que a organização valorize e recompense a criação do conhecimento, que considere as pessoas como ponto central de qualquer ação, em concordância com objetivos estratégicos da organização. Rocha (2010) refere que a organização tem como estratégia relacionar o conhecimento com os processos organizacionais, investindo na capacitação e promovendo a aprendizagem diária e contínua dos trabalhadores. Reconhe que também a organização necessita de conhecimento para implantar práticas decisivas com o contexto atual, sendo o capital humano a fonte do conhecimento. Por meio do conhecimento, a organização tende a se tornar competitiva, com maior flexibilidade, mobilidade e polivalência dos Recursos Humanos (Rocha, 2010).

Nos últimos anos, têm surgido medidas legislativas de racionalização das estruturas do Estado, como por exemplo, as fusões, as extinções e a reestruturação de serviços e de mobilidade geral de trabalhadores, desde a Resolução n.º 124/2005, de 4 de agosto, que criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, (PRACE). Não se observou desde então uma preocupação por parte dos gestores de Recursos Humanos com a retenção de talento, isto porque, de certa forma os trabalhadores percecionam o emprego público como um lugar seguro no mercado de trabalho com remuneração certa e benefícios no âmbito da saúde, independentemente das suas expectativas de carreira (Rocha, 2010). No setor privado aparentemente, as práticas mais eficazes na retenção de talento são os que criam oportunidades

de formação e desenvolvimento que aumentam o nível de trabalho em equipa e participação, a autonomia e a descentralização da tomada de decisão, assim conseguir-se-á, mais facilmente, atingir as metas traçadas para o desenvolvimento organizacional (Rocha, 2010). À medida que esta prática é fortalecida, conseguir-se-á um maior envolvimento por parte da organização para atrair e motivar o desenvolvimento profissional, factor fundamental na manutenção do seu sucesso (Hiltrop, 1999 citado por Rocha, 2010).

## **2.10. Gestão do Clima Organizacional**

O diagnóstico do clima organizacional proporciona a qualquer organização um bom instrumento para a melhoria da qualidade dos serviços e consequentemente o aumento da produtividade e adoção de medidas internas para desenvolver o bem-estar dos trabalhadores da organização. O levantamento dos dados referentes às dimensões do clima organizacional que advém diretamente das relações internas existentes e vividas na organização permite a avaliação real da situação do relacionamento entre trabalhadores e organização. Desta avaliação surgem os problemas que podem ser resolvidos e permite reavaliar a estrutura de diversos aspetos organizacionais tais como: estratégias de recursos humanos, estrutura, tecnologias utilizadas, estilos de liderança, retenção de trabalhadores, comunicação interna etc... (Martinez et al., 2008).

A pesquisa e compreensão do clima organizacional é uma ferramenta importante de avaliação do ambiente de trabalho, pois identifica os problemas existentes nas relações e sentimentos percebidos pelos trabalhadores em relação à organização do trabalho e seu papel na organização, e ainda em relação à função desempenhada, aos colegas, aos superiores hierárquicos, as condições de trabalho, as remunerações, a comunicação, as perspectivas profissionais, e a qualidade de vida que advém do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, fatores importantes para impulsionar a mudança organizacional (Martinez *et al.*, 2008). O clima organizacional é uma consequência do estilo de gestão adotado no modelo organizacional, conforme afirma Câmara (2000). Estes fatores podem ser positivos ou negativos para os empregados, observa-se que sendo uma gestão rígida, que não tem em conta o conhecimento das necessidades dos trabalhadores, visando unicamente alcançar resultados, produz sentimentos de insatisfação, divergências e ambientes hostis conforme explica Martinez et al., (2008). No entanto, o inverso traduz-se num empenhamento emocional e num clima positivo, conforme refere McQueen (2005). É por isso que a gestão do clima organizacional não deve ser negligenciada nas organizações, em particular nas ligadas à Administração Pública (Martinez et al., 2008; Câmara, 2000).



### **2.11. Gestão Administrativa**

Para Chiavenato (2005) a formulação de políticas e práticas de Recursos Humanos é a condição fundamental na busca de qualidade e excelência dos serviços prestados, por conseguinte é proficiente realizar uma análise dos pilares da gestão administrativa e sua relação com a estruturação das práticas de Recursos Humanos, de modo a formalizar um modelo de gestão que engloba e centre suas ações em nos seus pilares, que são indissociáveis.

Conforme explica Rocha (2010) na Administração Pública, no âmbito da Gestão Administrativa, esses pilares são construídos ou elaborados com base em regras legais e com prazos estipulados, como por exemplo, o processamento de vencimentos, os processos de contratação, admissão de trabalhadores e elaboração do cadastro, os processos de cessação de funções, a elaboração e emissão de declarações e certidões, o controlo de pontualidade e assiduidade, o plano de férias, o balanço social, a declaração de rendimentos anuais e modelo. Deste modo a gestão administrativa é responsável pela gestão de pessoas, ou seja, dos trabalhadores e pressupõe-se que seja um modelo ideal, que contemple políticas e práticas de Recursos humanos.

Para Chiavenato (2005) a gestão de pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na organização, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende e de uma infinidade de outras variáveis importantes. Em síntese, existe uma relação entre o processo de Gestão e os aspetos ideológicos que norteiam à cultura, as regras estabelecidas socialmente, a condição social dos gestores da organização, são elementos importantes para a compreensão do que caracteriza a gestão administrativa e as suas vertentes.

### **2.12. Participação e Envolvimento dos Trabalhadores**

Independentemente do tamanho das organizações, o desempenho organizacional, deve estar relacionado com os efeitos de atuação dos líderes em promover o envolvimento dos trabalhadores na missão e objetivos da organização. Alguns autores afirmam que o desenvolvimento de uma causa estratégica, deve envolver a participação e motivação de todos os trabalhadores, de modo a que estes possuam uma maior aptidão, capacidade de trabalhar em equipa e de enfrentar desafios (Boisot, 1998 citado por Rocha, 2010; Câmara, 2000; Cunha et al, 2010).

Segundo Rocha (2010) a participação de todos os elementos da organização estende-se à fase de controlo dos resultados, na medida em que a gestão por objetivos coloca o indivíduo

como parte integrante deste processo. O que ocorre na administração pública é diferente do contexto do setor privado. Esse autor refere em particular, que os funcionários do setor privado são mais motivados pelos incentivos financeiros do que os funcionários públicos. Explica que os funcionários públicos são mais aliciados pela sua participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo autossacrifício.

Em qualquer organização o papel de iniciar a reflexão estratégica cabe à gestão de topo, contudo, não quer isto dizer que a mesma se deva circunscrever a uma esfera superior de gestores e transmitida unilateralmente ao resto da organização, sem qualquer participação dos restantes colaboradores (Rocha, 2010). Salieta-se assim, a importância do envolvimento dos trabalhadores na definição dos objetivos estratégicos da organização.

### **2.13. A comunicação e Partilha de Informação**

A comunicação é um mecanismo que permite a integração e a coordenação dos trabalhadores dentro de uma organização e influencia o funcionamento da estrutura organizacional na tomada de decisão. Mais ainda, a comunicação pode ter efeitos sobre o clima organizacional, a motivação individual, a imagem da organização, no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais e a gestão da qualidade. A comunicação é de facto, importante para o cumprimento dos objetivos das organizações, constituindo, muitas vezes, a chave para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades (Rocha, 2010; Cunha et al., 2010).

Segundo Almeida (2000), a comunicação é um processo pelo qual se desenvolvem as relações não só entre as pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a organização enquanto pessoa moral. Em qualquer organização, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção das equipas de trabalho. Em Concordância Rocha (2010) refere que os meios de comunicação na organização servem para divulgar parcerias, informar sobre alterações legislativas, para fortalecer a relação entre departamentos, facilitar a organização do trabalho com recurso a agendamento e calendarização de tarefas, bem como obter notícias internas e externas. Para Kreps (1990 citado por Scroferneker, 2006), a comunicação é um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações relevantes para o desenvolvimento das atividades profissionais e as mudanças que efetivamente vão ocorrendo dentro da organização.

Segundo Rocha (2010) na Administração Pública prevalece à existência de maiores níveis hierárquicos o que dificulta a coordenação, o controlo, a comunicação na organização, ou seja, a informação é alcançada pelos trabalhadores de forma substancial, promovendo a desintegração interna a nível de passar a mensagem aos trabalhadores. Neste sentido, Rocha (2010) afirma que quanto mais níveis hierárquicos existir, maiores são as dificuldades de os gestores de topo conseguir fazer o acompanhamento eficaz das funções operacionais e

consequentemente, conforme refere Câmara et al., (2013) será evidente a desmotivação do trabalhador no alinhamento e cumprimento dos objetivos organizacionais.

Embora este aspecto seja marcante na função pública e de grande impacto dentro da organização, segundo Rocha (2010) deve existir a preocupação, das chefias e dirigentes, no quotidiano funcional, de providenciar opinião positiva sobre as tarefas e responsabilidades nas quais se evidenciem desempenhos de qualidade, seja a nível individual ou de equipa, em vez do corrente silêncio por parte das chefias. Como é do conhecimento geral, na Administração Pública, quando algo corre mal, os meios de comunicação costumam ser eficazes (Rocha, 2010)

#### **2.14. Ética e Deontologia**

Os trabalhadores da Administração devem ter um comportamento que se enquadre nos princípios da ética e deontologia. Eles estão subordinados à Constituição da República Portuguesa e a toda legislação que regula o exercício das funções públicas, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé. Os deveres gerais enquadram-se no âmbito laboral dos trabalhadores em exercício na função pública e destacam-se o dever da prossecução do interesse público, da imparcialidade, da informação, do zelo, de obediência, de lealdade, de correção, de assiduidade, de pontualidade. Todos os trabalhadores em funções públicas no exercício das suas funções estão adstritos aos princípios éticos da Administração Pública apresentados na carta ética da Administração Pública (Rocha, 2010).

Com a atual progressiva alteração de modelo de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, para um modelo de emprego, novos valores ganham relevância, como a eficiência e prestação de contas e a qualidade dos serviços públicos. No entanto, os valores tradicionais não foram afastados (Rocha, 2010). Em estudos recentes realizados pela OCDE (2000, citado por Rocha, 2010), foram constatados que nos países membros, os valores esperados dos trabalhadores públicos obedeciam a seguinte ordem: imparcialidade; legalidade; integridade; transparência; eficiência; responsabilidade e justiça. Os cidadãos continuam a acreditar nos valores tradicionais (Rocha, 2010).

#### **2.15. Estatuto Disciplinar**

O regime disciplinar a que os trabalhadores estão sujeitos está regulamentado no Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores da Função Pública, estão publicados na Lei n.º 58/2008, de 26 de março, que estabelece um conjunto de deveres cuja infração pode levar à aplicação de penas disciplinares, depois da abertura e desenvolvimento de um processo disciplinar. Segundo Rocha (2010) o Estatuto Disciplinar não integra novos deveres do novo modelo de gestão pública.

As fases de o processo disciplinar referidas no estatuto disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas de acordo com a Lei n.º 58/2008, de 26 de março contempla o despacho de instauração de processo, emitido pela autoridade com competência disciplinar, com identificação do arguido, informação da acusação e a nomeação do instrutor do processo, a instrução do processo, a cargo do instrutor, que inclui a averiguação e apuramento dos factos, o relatório de instrução, concluindo pela proposta de arquivamento ou pela acusação do arguido, discriminando as infrações que considera apuradas e as penas que lhes correspondem, a defesa do arguido, o qual tem direito à consulta do processo e a indicar os meios de prova que considerar adequados, o relatório final, propondo ou o arquivamento do processo ou justificando a infração e as sanções que devem ser aplicadas, a decisão da autoridade disciplinar, que deve ser fundamentada, se divergente da proposta do instrutor, o recurso da decisão (Rocha, 2010).

Segundo Rocha (2010) as mudanças praticadas, com a recente reforma da Administração Pública promoveu um Sistema de Gestão de Recursos com regras mais aproximadas às regras da iniciativa privada. Verifica-se que efetivamente esta evolução influenciou nos resultados dos processos, nomeadamente, no crescimento da organização, na organização do trabalho, na satisfação do trabalho e na qualidade dos serviços. Alguns autores referem que não é, portanto, possível negligenciar toda a complexidade que envolve a organização e todo o seu ambiente circundante (Câmara et.al., 2013; Richard e Brown, 2001 citado por Veloso, 2007). Deve ter-se em conta, no entanto, que aliada às praticas de Recursos Humanos, deve estar à inovação da gestão, no sentido de motivar os trabalhadores e envolver os mesmos nas suas funções e, consequentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Rocha, 2010).

### **3. A Satisfação no Trabalho.**

Avaliar a satisfação dos trabalhadores sobre o ambiente em que trabalham tem sido cada vez mais, uma preocupação por parte das organizações, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-la, uma vez que o clima social organizacional influencia o comportamento e atitudes das pessoas nas organizações, devido à relação que as mesmas estabelecem com o contexto, a estrutura e os processos organizacionais (Ferreira, et.al., 2011).

Na literatura, efetivamente não se consegue identificar uma definição única e completa de satisfação no trabalho. Existem conceitos com uma multiplicidade de fatores e variáveis associados que dificultam a sua definição exata. No entanto, alguns autores se sobressaem, apresentando conceitos ao longo de várias décadas, como Hoppock, (1935) que definiu a satisfação no trabalho como sendo um ajuste de vários fatores psicológicos e ambientais que levam a pessoa a afirmar 'a sua satisfação com o seu trabalho. Também Locke (1976) considerou a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer

inerente às atividades profissionais. Em 1997, Spector definiu satisfação no trabalho em relação a medida (o quanto) que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho (Ferreira, et. al., 2011).

Não menos relevante, Judge and Hulin (1993) e Judge and Watanabe (1993) (citado por Bellou, 2010), contextualizaram a sua definição exaltando o nível com que as pessoas se sentem satisfeitas com o seu trabalho, o qual tem um impacto no bem-estar pessoal e também na satisfação pessoal do trabalhador. Ferreira, et. al (2011) afirmou que a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afetiva e gratificante que resulta da situação de trabalho.

Outro tipo de abordagem é a categorização do “conceito de satisfação no trabalho de acordo com perspectivas diferenciadas. Existem autores que categorizam a satisfação no trabalho como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas” (Lock, 1976; Crites, 1969; Mueller e McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom e Davis, 1993, citado por Ferreira et. al., 2011).

Outros autores categorizam a satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho” (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991, citado em Ferreira, et al., 2011). “Neste contexto, as atitudes aparecem como associações entre objetos e respetivas avaliações por parte dos indivíduos. Essas avaliações traduzem a componente afetiva e emocional das experiências individuais, ou das crenças, o que, no quadro organizacional, emerge em termos de avaliações em relação ao trabalho ou fatores relacionados.” (Ferreira, et. al., 2011).

Da mesma forma, também nas teorias e modelos, encontramos uma variedade de ideias que se complementam, cada autor tem a sua própria abordagem, tendo todas elas a sua relevância no estudo da satisfação do trabalho, encontramos na literatura a teoria clássica, a teoria das necessidades, a teoria dos fatores, a teoria da equidade, a teoria das expectativas, a teoria do processamento social da informação, a teoria da adaptação ao trabalho, à teoria dos eventos situacionais, o modelo dinâmico da satisfação no trabalho e modelo das características da função, são diversas as teorias e modelo válidos, que explicam a satisfação no trabalho, mas optamos por desenvolver o modelo de satisfação profissional de Locke, na revisão de literatura que se segue.

### **3.1. Modelo de Satisfação Profissional de Locke**

Este modelo, concebido e desenvolvido por Locke a partir dos anos 1970, tem seu suporte na coexistência dos “valores” (importância que a pessoa atribui à meta que deseja alcançar) e das “metas” (o objetivo desejado), que são os impulsores que levam o indivíduo a agir (desempenho), obtendo resultados (satisfação) que irão servir como opinião (reforço) para a atribuição dos valores (Pérez-Ramos, 1990).

Para Locke (1976) a resposta emocional é um reflexo de um julgamento de valores individual, no que diz respeito a discrepância entre o que o indivíduo quer e o que ele percebe como obtendo e a importância do que ele quer (o quanto ele quer). Portanto, a intensidade da emoção vai depender do local em que os valores implicados na emoção ocupam da hierarquia de valores do indivíduo (Locke, 1984). Por um lado, a obtenção de valores importantes está associada com alta satisfação, ao contrário a obtenção de valores sem importância para o indivíduo não está associada com satisfação. Por outro lado, a presença de características desvalorizadas é associada com insatisfação. Partindo deste referencial, Locke (1969, 1976) considera a satisfação no trabalho como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo.

A satisfação no trabalho seria, então, um estado emocional prazeroso resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo, relacionados ao trabalho. A insatisfação no trabalho seria um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação do trabalho como ignorando, frustrando ou negando os valores do indivíduo, relacionados ao trabalho. Assim, a satisfação e insatisfação no trabalho não são fenômenos distintos, mas situações opostas de um mesmo fenômeno, ou seja, um estado emocional que se manifesta na forma de alegria, (satisfação) ou sofrimento, (insatisfação) (Locke, 1969, 1976, 1984).

Nesta perspectiva teórica, o trabalho não seria um simples compromisso do trabalhador com a organização, mas sim uma interação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas, em determinado contexto físico e social. E, por isso, o entendimento da satisfação no trabalho requer que o trabalho seja analisado em termos de seus elementos constituintes, e onde satisfação no trabalho global é o resultado da satisfação com diversos elementos do trabalho (Locke, 1969, 1976).

Embora existam diferenças individuais significativas em relação ao que os trabalhadores querem de seus trabalhos, também existem grandes semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho (Locke, 1984). Estes fatores causais pertencem a dois grandes grupos, nomeadamente, aos eventos e condições (trabalho em si, como o pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho) e aos agentes (que são os colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento, empresa/organização) (Locke, 1976).

Locke (1976) identifica algumas dimensões como eventos, como por exemplo, a satisfação com trabalho, à satisfação com o salário, à satisfação com as promoções, à satisfação com o reconhecimento, à satisfação com os benefícios e satisfação com a chefia. E outras dimensões como agentes de satisfações, como por exemplo, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com a organização.

As dimensões acima mencionadas refletem sobre as questões relacionadas com a as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, que têm um papel crucial no seio das organizações, é uma das formas mais eficientes de se perceber de que forma as práticas associadas a esta Gestão poderão repercutir-se positivamente no desenvolvimento, na motivação e no controlo dos recursos humanos.

#### **4. As Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho**

Nos últimos anos, observou-se que as práticas de Recursos Humanos revelaram repercussões relevantes que influenciaram mudanças nas atitudes e comportamentos dos indivíduos a diversos níveis, constituindo-se fatores potenciadores do desenvolvimento da motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Na perspetiva da Gestão Estratégica de Gestão de Recursos Humanos, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos devem coincidir com as intenções e decisões estratégicas organizacionais, pressupondo um desenvolvimento dos recursos humanos e elevados níveis de motivação, envolvimento, comprometimento e flexibilidade da força de trabalho (Bilhim, 2008; Caetano e Vala, 2007). Conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos trabalhadores da organização toma-se uma das vias que possibilita criar situações motivadoras em atividades e departamentos.

Para criar situações de satisfação para os trabalhadores numa determinada empresa, descobre-se quais são as necessidades desta população de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las. Paladine (1998 numa visão humanística das organizações afirma que os objetivos básicos, incluem proporcionar uma vida condigna aos trabalhadores que integram e usufruem das práticas de Recursos Humanos, como por exemplo, com disponibilidade plena de informações, formação e qualificação adequadas às funções que irá exercer e procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas. A criação de ambientes de trabalho adequados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou riscos à integridade física ou psicológica, são condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante dentro da organização.

Spector (1997, citado por Aziri, 2011) referiu no seu trabalho, que a satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores é um fator importante na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pelas consequências negativas que os colaboradores insatisfeitos poderão obter como a falta de lealdade, a fraca produtividade e dedicação e o abstencionismo ou turnover. Este mesmo autor apresenta três características essenciais para a satisfação no trabalho, nomeadamente, a organização deverá seguir os valores humanos, de modo a tratar os trabalhadores de forma justa e correta, na medida em que elevados níveis de satisfação no trabalho conduzem a um bom estado emocional e mental; também o comportamento dos trabalhadores afeta o funcionamento

e as atividades de negócio e condiciona a satisfação ou a insatisfação sentidas; e por fim a Satisfação no trabalho é indicativa da atividade organizacional quando os níveis de satisfação são reavaliados ou alterados podendo a organização aumentar o desempenho organizacional (Aziri, 2011).

Spector (1997, citado por Aziri, 2011) refere que a satisfação no trabalho era vista como uma necessidade de realização do trabalhador, com a evolução do conhecimento e das necessidades pessoais e organizacionais. Atualmente é entendida como o sentimento de realização, de recompensa e de sucesso no trabalho estando relacionada com a produtividade e o bem-estar pessoal e implica o desempenho adequado das tarefas (Aziri, 2011). Ou seja, o alcance de resultados positivos dentro da organização. As ambições de um indivíduo estão diretamente relacionadas com a satisfação na sua vida profissional. Locke (1976) refere que a satisfação, são também reflexo dos sentimentos e crenças do indivíduo e encontra-se sujeita a influências internas e externas do ambiente de trabalho, interferindo no seu comportamento laboral e social.

Estudos revelam que a satisfação ou insatisfação poderão refletir-se, também, noutros contextos em que o indivíduo se insere nomeadamente no contexto familiar e social de acordo com Câmara et. al. (2013) o trabalho pode fornecer recursos económicos, recursos sociais e recursos psicológicos, ao trabalhador que poderão ser utilizados no desempenho do papel familiar, quer a nível instrumental, quer a nível afetivo. Para Chambel e Santos (2009) devem ter-se em conta, no entanto, que não são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos por si só que têm impacto na organização e seus resultados, toda a envolvente no contexto de trabalho deve garantir as condições que possam proporcionar satisfação aos seus trabalhadores a todos os níveis.

Ordaz et al. (2011) demonstram que as práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um impacto positivo na partilha de conhecimento por parte dos trabalhadores, as quais contribuem, por sua vez, para a inovação na organização. Já Bednall et al. (2014) confirmam que a qualidade de algumas práticas de gestão de Recursos Humanos afeta, positivamente, a partilha de informação e o comportamento inovador dos trabalhadores. A estas práticas devem associar-se a inovação para motivar os trabalhadores, para envolver os mesmos nas suas funções e, consequentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Caroço et. al., 2012).

Nesse sentido, conhecer às Práticas de Gestão de Recursos Humanos existente na organização torna-se essencial, na medida em que a sua interpretação e seu desenvolvimento terá impacto nos comportamentos dos trabalhadores (Sanders et al., 2014). Uma vez que, quando bem planeadas e executadas as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um



impacto positivo na partilha de conhecimento, bem como na partilha de informação, aumentando o envolvimento dos trabalhadores. Ao contrário, leva-nos a acreditar que quando mal praticadas, continuam a ter impacto negativo. Nesta ordem de ideias, podemos afirmar que a forma como a organização atua e cumpre os seus objetivos é crucial para a satisfação dos trabalhadores, influenciando a saúde e o comportamento individual.

## **5. Caracterização da Organização**

A Caracterização Macro da Organização Pública estudada, doravante designada por OP, faz parte do sistema de Administração Fiscal do Estado e está incumbida de desenvolver e executar as políticas com incidência no sistema aduaneiro, estruturadas em função de objetivos de ordem económica, fiscal e social, ditados por interesses comunitários e nacionais.

São atividades específicas deste OP:

À aplicação dos regulamentos comunitários sobre o comércio intra e extracomunitário, designadamente no âmbito dos regimes económico/aduaneiros e dos diversos regimes pautais, aplicação das medidas relativas às políticas comunitárias que exigem a intervenção aduaneira, onde releva a aplicação dos mecanismos respeitantes à Política Agrícola Comum, perceção de direitos aduaneiros nacionais.

Executar a liquidação e cobrança de vários impostos especiais sobre o consumo, nomeadamente em Impostos sobre óleos minerais (ISP e imposto interno de consumo), imposto automóvel (IA), imposto sobre o café, imposto sobre o tabaco, imposto sobre bebidas alcoólicas, liquidação e Cobrança do IVA, controlos no âmbito das trocas intracomunitárias e nas trocas com países terceiros, com as finalidades, fiscais, económicas e sociais, descritas a seguir.

- Fiscais: combater a fraude e evasão fiscais e assegurar a justa cobrança de receitas;
- Económicas: assegurar o funcionamento dos mecanismos corretos de mercado;
- Sociais: proteger as populações e as espécies, através de ações de prevenção e repressão dos tráficos ilícitos e por aplicação das normas dos domínios zoo sanitário e fitossanitário.

Trabalhar em cooperação com outros serviços aduaneiros, no âmbito dos instrumentos elaborados pelo Conselho de Cooperação Aduaneira e pela CEE, visando incrementar a eficácia do OP. Estabelecer interfaces com outros organismos nacionais e internacionais no âmbito das atividades relacionadas com a prevenção e repressão, quer da evasão e fraude fiscais, quer dos tráficos ilícitos de mercadorias.

Este OP tem por visão o aumento da eficácia na arrecadação dos direitos aduaneiros, dos impostos especiais sobre o consumo, do imposto sobre veículos e do IVA na importação, reduzir os custos de funcionamento e de contexto, através da contenção de despesa, da simplificação legislativa e administrativa e agilização, aperfeiçoar a Gestão dos Recursos Humanos financeiros e matérias, visando uma maior produtividade e qualidade dos serviços, uma maior eficácia no combate à fraude e evasão aduaneiras e fiscais, e uma maior satisfação dos clientes externos e internos.

Em suma, a visão estratégica do OP consiste em maximizar a receita aduaneira e fiscal, no estrito cumprimento das disposições legais em vigor, com ressalva das eventuais variações do PIB e variações das introduções no consumo e das importações, promovendo o equilíbrio entre a facilitação e o controlo, contribuindo para a proteção e segurança dos cidadãos, a melhoria do grau da satisfação dos clientes internos e externos e a melhoria da imagem institucional.

O OP é uma organização, capaz de responder aos constantes desafios que enfrenta, graças à qualidade do seu capital humano e tecnológico, constituindo uma referência no seio da Administração Pública Portuguesa pela prestação de serviço público de qualidade e possuindo um padrão de desempenho ao nível das melhores administrações aduaneiras internacionais. Não menos importante ressaltamos seguidamente os seus valores.

–A Ética Organizacional: garantir aos contribuintes e operadores económicos com os quais se relaciona como aos seus trabalhadores, um relacionamento assente em princípios de justiça e equidade.

–A Transparência: disponibilizar toda a informação relativa ao relacionamento fiscal e aduaneiro que mantém com os cidadãos e os diferentes tipos de pessoas coletivas, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, a todos os interessados que, nos termos da lei, tenha direito a aceder a essa mesma informação.

–A Imparcialidade: relacionar-se com os operadores de forma objetiva e imparcial, tendo sempre presente que todos os cidadãos são iguais perante a lei.

–A Responsabilização: garantir a prestação de contas da sua atividade e desempenho a todos os cidadãos, disponibilizando publicamente essa informação.

–A Colaboração: colaborar com outros organismos nacionais e internacionais na prossecução do interesse público e prestar aos cidadãos um serviço eficaz e adequado.

–O Profissionalismo: prestar aos cidadãos um serviço de elevado nível técnico assente no domínio pelos seus trabalhadores de um leque diversificado de competências.

–A Inovação: adotar uma atitude aberta e recetiva à inovação promovendo a transformação do conhecimento tácito dos seus colaboradores em conhecimento explícito e implementa as melhoras práticas das administrações fiscais e aduaneiras.

A OP na prossecução da sua missão desempenha as seguintes atribuições:

assegurar a liquidação e cobrança dos direitos de importação e exportação dos impostos especiais sobre o consumo e dos demais impostos indiretos que lhe incumbe administrar;

Garantir a aplicação das normas a que se encontram sujeitas as mercadorias introduzidas no território aduaneiro da Comunidade, assegurando a regulação da atividade económica e o controlo a distorção da concorrência, de acordo com as normas comunitárias, internacionais e nacionais através da aplicação de direitos antidumping, acordos preferenciais, combate à contrafação, gestão de contingentes e subvenções à exportação;

Assegurar o licenciamento do comércio externo de produtos agrícolas, de produtos industriais, de bens e tecnologias de dupla utilização (excetuando os bens e tecnologias militares sujeitos a licenciamento pelo Ministério da Defesa Nacional), de estupefacientes e substâncias psicotrópicas e gerir os regimes restritivos do comércio externo desses produtos;

Exercer a ação de inspeção fiscal e aduaneira e efetuar os controlos relativos à entrada, saída e circulação das mercadorias no território nacional, prevenindo e combatendo a fraude a evasão aduaneira e fiscal e os tráficos ilícitos, designadamente de mercadorias contrafeitas, drogas, armas, explosivos, tecnologias sensíveis, bens de duplo uso e material de guerra e outros produtos sujeitos a proibição ou restrições;

Exercer a ação de justiça tributária e assegurar a representação da fazenda Pública junto dos órgãos judiciais;

Exercer as funções que lhe são cometidas no âmbito das diligências de inquérito na qualidade de Órgão de Polícia Criminal de competência específica.

Cooperar e articular-se com outros serviços e autoridades nacionais, nos domínios da proteção do ambiente e das espécies da fauna e flora em vias de extinção, dissuadindo e reprimindo o respetivo tráfico e exercendo o controlo, à entrada e saída do território, de resíduos tóxicos e de substâncias químicas perigosas, bem como de produtos nocivos à camada de ozono, bem como, no domínio da proteção do património cultural, combatendo o tráfico ilícito de obras de arte, através do controlo da exportação de bens culturais;

Informar os operadores e os particulares sobre as respetivas obrigações aduaneiras e fiscais e dar-lhes apoio no cumprimento das mesmas;

Cooperar e articular-se com outros organismos comunitários e internacionais, nomeadamente instituições aduaneiras de outros países, através da realização de ações de cooperação, assistência mútua e troca regular de informações.

O modelo de estrutura da OP é hierarquizado, dirigido por um Diretor Geral e coadjuvado por quatro subdiretores gerais, além do Conselho Administrativo e o Conselho Técnico.

No plano territorial a OP dispõe de Serviços Centrais e Unidades Desconcentradas. Aos serviços centrais compete-lhes, em geral, a preparação das decisões relacionadas com a aplicação da política e das leis aduaneiras e fiscais, o exercício no âmbito nacional das atividades de orientação, planeamento, coordenação e controlo da administração aduaneira e dos

respetivos serviços, a execução das atividades conexas com as atribuições do OP ou com o seu funcionamento que, por lei ou decisão superior, devam ser assegurados a nível central, bem como o desempenho de tarefas operativas que, por razões de eficácia administrativa, devam ser centralizadas. Em relação as Unidades Orgânicas Desconcentradas, estas existem tanto no plano regional como no plano local, que visam assegurar a prossecução das atribuições de carater operativo nas respetivas áreas de jurisdição.

Para este estudo selecionamos uma única Unidade Orgânica desconcentrada regional, existente no distrito X, conforme é caracterizada a seguir.

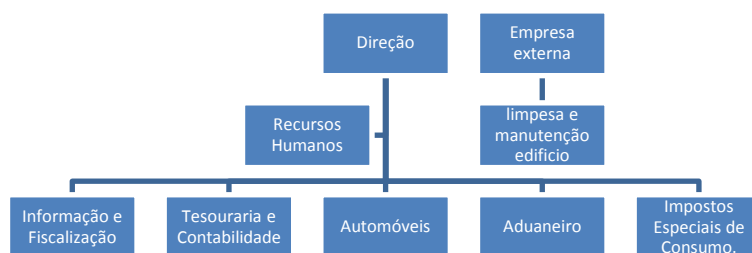
### **5.1. A Unidade Orgânica Pública, (UOP)**

A Unidade Orgânica Pública, UOP está situada num Edifício Sede, localizado na cidade X, é uma unidade orgânica desconcentrada de âmbito regional. Estrategicamente está dividida em núcleos, que responde a missão e objetivos a que se propõe o Órgão Público da Administração Pública, conforme a Portaria n.º 349/2007, de 30 de março.

A estratégia da UOP vai ao encontro dos objetivos a nível macroestrutural, promovendo o aumento da eficácia na arrecadação dos direitos aduaneiros, dos impostos especiais sobre o consumo, do imposto sobre veículos e do IVA na importação.

A visão estratégica da Unidade Orgânica, (UOP) consiste em maximizar a receita aduaneira e fiscal, no estrito cumprimento das disposições legais em vigor, com ressalva, reduzir os custos de funcionamento e de contexto, através da contenção de despesa, da simplificação e desenvolvimento legislativo e administrativo. Otimizar a gestão dos Recursos Humanos financeiros e matérias, visando uma maior produtividade e qualidade dos serviços, uma maior eficácia no combate à fraude e evasão aduaneiros e fiscais, e uma maior satisfação dos clientes externos e internos.

A estrutura hierárquica da UOP é constituída para além da Direção, por cinco núcleos distintos: O núcleo dos Impostos Especiais de Consumo, o núcleo de Informação e Fiscalização, o núcleo da Tesouraria e Contabilidade, o núcleo dos Automóveis e o núcleo Aduaneiro. Neste estudo não foram considerados a empresa externa que assume a responsabilidade da manutenção do edifício, conforme a indica o organograma na figura 1.



*Figura 1-Estrutura Hierárquica da Unidade Orgânica Pública*

Quanto aos Recursos Humanos, os trabalhadores da UOP estão divididos por três categorias, nomeadamente, Técnicos Superiores, Assistente Técnico e Assistente Operacional, que de seguida descrevemos as suas funções.

Os Técnicos Superiores são os trabalhadores que desenvolvem funções consultivas e de investigação, estudo, conceção e adaptação de métodos e processos científico-técnicos na Área fiscal e aduaneira, competindo-lhe, exercer os cargos de direção ou de chefia para que fosse nomeado, efetuar estudos de carácter económico, jurídico e outros de natureza técnico-aduaneira e fiscal, instruir os processos por crimes e contraordenações que lhe forem distribuídos, proceder às auditorias, inspeções, exames e peritagens, efetuar as reverificações e as verificações que, pela sua natureza ou quaisquer outras circunstâncias, que assim se justifiquem, superintender e proceder à conferência final dos bilhetes de despacho e dos documentos que com eles se relacionem, superintender e coordenar os núcleos funcionais destinados a conferir maior eficácia aos atos inerentes ao controlo fiscal das mercadorias.

Relativamente aos Assistentes Técnicos, estes são trabalhadores que desenvolvem funções de estudo e aplicação de métodos e processos de natureza técnica, competindo-lhe, exercer os cargos de chefia para que for nomeado, proceder às fiscalizações de que for incumbidos, efetuar as verificações para a que lhes forem destinadas, orientar diretamente a execução dos serviços de conferência de carga e descarga e de revisão pessoal, de bagagem e de meios de transporte.

Os Assistentes Operacionais são trabalhadores que desenvolvem funções de natureza executiva de aplicação técnica que se enquadra em diretivas gerais técnico-administrativas nas arcas da fiscalização e verificação das mercadorias, competindo-lhe, coadjuvar os técnicos superiores e os assistentes técnicos no exercício das funções da sua competência, participar nos serviços de conferência de carga e descarga de mercadorias, participar em equipas de fiscalização da competência dos serviços aduaneiros, proceder sempre que necessário à movimentação, abertura, manipulação e fecho de volumes, proceder à marcação e selagem de volumes e à selagem dos meios de transporte, efetuar a pesagem e medição de mercadorias,

conferir e controlar a entrada e saída dos volumes de despacho, controlar a entrada, saída e permanência de volumes nos armazéns aduaneiros, bem como as entradas e saídas de equipamentos em estabelecimentos fabris sob jurisdição aduaneira, registar e preencher as guias necessárias ao controlo de circulação dos produtos sujeitos a impostos especiais sobre o consumo, executar o serviço de revisão pessoal, de bagagem e de meios de transporte, nos termos definidos na lei e nos regulamentos.

De seguida apresenta-se às Práticas de Gestão de Recursos Humanos de maior impacto existente na UOP, tendo em consideração as quinze Práticas de Gestão de Recursos Humanos encontradas na literatura e em conformidade com a entrevista semiestruturada ao responsável pelo Núcleo de Recursos Humanos desta Unidade.

#### **5.1.1. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos na UOP**

Nesta organização identificamos como Práticas de Gestão de Recursos Humanos mais relevantes a Gestão de Carreiras, a Formação Profissional e Desenvolvimento, o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho e as Práticas de Informação e Comunicação, tal identificação, conforme referido anteriormente são decorrentes da pesquisa bibliográfica análise documental e do inquérito da entrevista ao responsável

##### **Gestão de Carreira**

Identificou-se a Gestão de Carreira com uma das práticas recorrentes na UOP, que de acordo com o entrevistado, A UOP procura focalizar na história ou no percurso profissional, ou seja considera o seu curriculum e a sucessão de trabalhos por ele desenvolvido aquando da sua contratação. A UOP inclui também as expectativas e atitudes dos indivíduos em relação à sua profissão ao longo da vida. A carreira profissional na UOP contempla um conjunto de promoções atribuídas durante a atividade profissional, pelo seu desenvolvimento. O desenvolvimento de carreiras é definido como um processo que permite avaliar e interligar as necessidades e oportunidades e mudanças ao nível individual, tendo como recursos várias abordagens (Jackson, 2000 citado por Sousa et al, 2006).

Quanto à perceção dos trabalhadores respeitante a esta prática, o entrevistado refere que a gestão de carreiras, apenas se consegue identificar preocupações com as subidas de posição remuneratória na tabela única da Administração Pública. Não identificamos na análise documental e na consulta à página da intranet institucional, a existência de um plano de gestão de carreiras ou um plano de sucessões. Estando momentaneamente congeladas Rocha (2010) afirma que estas políticas são difíceis de concretizar na medida em que cada país tem a sua história, cultura, política e sistema administrativo. Logo, a gestão de carreira em termos

administrativos para todos os países da união Europeia é considerada como um mito, pois o modelo de carreira foi substituído pelo modelo de contrato de trabalho individual (Rocha, 2010).

### **Formação Profissional e Desenvolvimento**

Anualmente o gabinete de Recursos Humanos promove junto das unidades orgânicas e dos seus dirigentes, o levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores, que depois está na origem da elaboração do “Plano de Formação”, conforme refere o entrevistado. No decorrer de cada ano é proporcionada formação inicial e formação continua aos trabalhadores e para suprimir as necessidades formativas, recorre-se de ações de formação internas e externas. Esta prática não se limita só à elaboração do “Plano de Formação”, mas inclui também um momento de avaliação das ações formativas. Neste sentido, conforme relata o entrevistado o gabinete de Recursos Humanos envia para os formandos um questionário com o objetivo de recolher dados sobre a adequação da formação, tipo, duração, conteúdos e formadores, às necessidades e expectativas dos trabalhadores. Também é solicitado ao superior hierárquico direto que efetue uma avaliação da eficácia da ação de formação mediante o preenchimento do questionário “REF” (Retorno da Eficácia da Formação), que permite recolher dados sobre a eficácia do desempenho do trabalhador.

### **Recrutamento e Seleção**

De acordo com o entrevistado, a entrada em vigor do novo regime de vínculos, carreiras e remunerações, aprovado pela Lei n.º 12-A/2008 de 27 de setembro, os recursos humanos passaram a ser geridos de acordo com o “Mapa de pessoal”, que reflete o número de trabalhadores necessários e adequados ao desenvolvimento da atividade. A UOP utiliza métodos de recrutamento internos e externos. Socorre-se dos procedimentos concursais, da mobilidade interna, para recrutar trabalhadores externos a organização.

Conforme o entrevistado, a mobilidade interna utiliza o recrutamento interno, quando é necessário deslocar trabalhadores da organização, de uma unidade orgânica para outra considerada deficitária. O planeamento anual das necessidades de recrutamento é definido anualmente através do “Plano de Gestão de Pessoas”.

O método de seleção aplicado na UOP conforme refere o entrevistado, segue os mesmos métodos de qualquer Administração Pública. São necessárias as provas de conhecimento, a avaliação curricular, a avaliação psicológica e a entrevista (Portaria nº145-A/2011). As provas de conhecimento pretendem avaliar os conhecimentos académicos e as competências técnicas dos candidatos necessários ao exercício da função que vão exercer. A avaliação psicológica pretende avaliar as aptidões, a personalidade, o perfil da personalidade e as competências comportamentais dos candidatos, de modo a diagnosticar a adaptação do candidato às

exigências do posto de trabalho, de acordo com o perfil de competências exigido para a função. A avaliação curricular analisa o currículo nas diversas vertentes, acadêmica, profissional, experiência adquirida, formações, funções exercidas e avaliação de desempenho.

A seleção de pessoas é o processo que contém diversas etapas e fases. O entrevistado refere que os candidatos que são bem-sucedidos passam às fases posteriores, os outros, que não conseguem ultrapassar as dificuldades, são retirados do processo seletivo. No processo seletivo são utilizadas várias técnicas que proporcionam informações a respeito dos candidatos, para que haja uma admissão imparcial e vantajosa para a organização (Chiavenato, 2005, Lavigna e Hays, 2004).

Na UOP a publicação do procedimento concursal é efetuada de forma complexa, sendo que a organização pública tem obrigatoriamente que publicar um aviso de abertura do procedimento concursal na 2ª série do Diário da República, na bolsa de emprego público, no endereço eletrónico do município e por fim num jornal de expansão nacional. O anúncio publicado tem que identificar a entidade organizadora, bem como os respetivos postos de trabalho e sua caracterização bem como os requisitos de admissão ao concurso. Quem concorre deve corresponder a todos os requisitos de forma a ser admitido ao concurso (Portaria nº145-A, 2011).

### **Sistema de Avaliação e Desempenho.**

O Sistema Integrado e Avaliação de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), é aplicado como em qualquer outra organização pública, conforme refere o entrevistado, a avaliação é da competência do superior hierárquico, tendo este de negociar os objetivos com o avaliado e de acordo com os objetivos do departamento onde vai executar as suas competências, tendo ainda o avaliador de fixar os indicadores de medida do desempenho e os critérios de superação dos objetivos designados pelo conselho coordenador de avaliação.

O trabalhador avaliado tem direito às condições e meios necessários para o desempenho das suas competências, de acordo com os objetivos estabelecidos e tem o dever de proceder à autoavaliação e negociar com o avaliador os objetivos e as competências (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de dezembro e Ministério das Finanças Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004).

De acordo com o entrevistado o processo de avaliação de desempenho é efetuado de três em três anos, na primeira quinzena de janeiro do ano seguinte àquele em que completa o ciclo avaliativo. A autoavaliação é realizada pelos trabalhadores através de uma ficha própria que deve ser analisada pelo avaliador, se possível em conjunto com o avaliado e antes da proposta de avaliação.



No processo de avaliação, o avaliador procede à avaliação preenchendo as respetivas fichas, tendo em conta os objetivos definidos para os trabalhadores, bem como as orientações transmitidas pela organização.

O Diretor, na segunda quinzena de janeiro, analisa as propostas de avaliação de desempenho que tenham que ser validadas, como o desempenho relevante e desempenho inadequado, de forma a assegurar que seja cumprida a quota estabelecida para a menção de desempenho relevante, transmitindo, caso necessário novas orientações aos avaliadores, iniciando-se o processo conducente à validação de desempenho relevante e desempenho inadequado, e reconhecimento de desempenho excelente. Seguidamente o Diretor procede ao envio o processo final para os Recursos humanos do UOP.

Quando as propostas de avaliação de desempenho relevante ou de inadequado, o entrevistado refere que não são validadas pelo diretor, estas são devolvidas aos avaliadores para serem reformuladas de acordo com o prazo estabelecido, seguindo o que determina o Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de dezembro. No caso de o diretor não validar as propostas de avaliação de desempenho relevante ou de desempenho inadequado, devolve os processos aos avaliadores, acompanhados da devida fundamentação e estabelece um prazo para a reformulação das propostas.

O entrevistado admite que esta prática é desenvolvida de forma parcial uma vez que o reconhecimento do mérito de desempenho excelente encontra-se congelado dificultando a prosseguimento de carreira.

### **Práticas de Informação e Comunicação.**

A Informação e comunicação são áreas muito importantes para a organização como reconhece o entrevistado. Através dela o UOP procura envolver e manter os seus trabalhadores informados das principais decisões. O acesso e utilização da internet, do correio eletrónico e dos demais instrumentos de comunicação e informação são facultados aos trabalhadores para efeitos de apoio ao exercício das respetivas funções. Ou seja, o OP foca-se numa política de envolvimento entre a gestão de topo e os trabalhadores. O entrevistado refere que existe uma facilidade em comunicar com o gabinete de Recursos Humanos, sem necessidade de marcação prévia. A Comunicação é, de acordo com o entrevistado uma forte vertente interna, sendo que a organização aposta na transparência da comunicação, sendo o princípio da “comunicação transparente” ligada ao compromisso da política da qualidade.

## **PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **6. Metodologia**

Considera-se, tal como Fortin (2009) que uma metodologia, engloba um conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica. O percurso metodológico que se seguiu, procurou dar visibilidade ao desenho de investigação, que se propôs realizar para alcançar os objetivos propostos para este estudo. Este ponto corresponde à segunda parte do estudo de investigação e visa explicar as diversas fases do processo de investigação para chegar ao conhecimento da realidade investigada através dos seguintes componentes: O tema do estudo e a sua relevância, a definição do problema, a questão de investigação, os objetivos, as variáveis, o tipo de estudo, o método de recolha de dados e por último, os princípios éticos adotados.

#### **6.1. Tema/Relevância do Tema**

A satisfação no trabalho é um assunto desafiador no âmbito organizacional, na medida em que pode ser percebido pelo elevado número de trabalhadores que se sentem desmotivados e insatisfeitos em seus trabalhos em diversos campos de atuação, o que pode gerar problemas, tais como: redução nos padrões de qualidade, intervenção na produtividade dos serviços prestados e acréscimo no absentismo e na rotatividade, (Camara et al. 2013; Santos, 2004; Oliveira, 2009; Rocha, 2010). Ou seja, a competitividade pode ser um fator motivador e propiciador de satisfação no trabalho. No âmbito do setor público, observa-se que não há evidência de competitividade entre organizações, sendo este um fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência e qualidade no trabalho e pela proporção da satisfação dos trabalhadores, no entanto estes fatores no setor privado é que faz crescer a organização (Viera et al., 2011). Outro fator que colabora para a diminuição da satisfação do trabalhador e que deve ser analisado é o regime jurídico, que diferencia os trabalhadores públicos dos trabalhadores de empresas privadas (Rocha, 2010). Assim, com o intuito de aprofundar os conhecimentos no âmbito do setor público, sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos trabalhadores, considerou-se este tema propício, na intenção de compreender e avaliar se as práticas de Gestão de Recursos Humanos provocam efeitos positivos ou negativos na satisfação dos trabalhadores.

#### **6.2. Definição do Problema**

Conforme foi referido anteriormente, a crise económica que o país atravessa, pressiona o trabalhador a produzir cada vez mais e com qualidade. A incerteza social que domina o país, também é cada vez mais recorrente, forçando as organizações a reduzir custos através de despedimentos, diminuir contratações, encerrarem serviços públicos e proceder à fusão de

outros como é o caso desta organização em estudo. O trabalhador é reconhecido como peça principal dentro das organizações, no entanto torna-se extremamente difícil para o trabalhador progredir na carreira, investir na formação e desenvolvimento profissional.

Entende-se que a organização procura programar as práticas de Gestão de Recursos Humanos que mais se adequem aos seus objetivos, no entanto os trabalhadores precisam de perceber melhor as implicações referentes a este processo. O facto de os trabalhadores se sentirem bem e satisfeitos em relação à sua organização e, mais especificamente, sobre as práticas, terá repercussões no funcionamento e resultados organizacionais.

### **6.3. Questão de Investigação**

A questão de investigação é um enunciado interrogativo (...) que decorre diretamente do objetivo e especifica os aspetos a estudar (Fortin, 2009). Assim, surgiu a seguinte questão de investigação: “Quais os níveis de satisfação dos trabalhadores com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na Unidade Orgânica Pública?”

### **6.4. Objetivo do Estudo**

Fortin (2009) refere que o objetivo indica o porquê da investigação e identifica as variáveis-chave, população-alvo e a orientação da investigação, pelo que se considera como objetivo principal, verificar os níveis de satisfação no trabalho, dos trabalhadores que exercem funções na Unidade Orgânica Pública.

Como objetivos específicos pretende-se caracterizar os trabalhadores da UOP, verificar as práticas mais relevantes de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pela UOP e verificar qual o nível da satisfação dos trabalhadores de um modo global com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas nesta organização, nomeadamente no que diz respeito à Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de informação e Comunicação.

### **6.5. Tipo de Estudo**

Num trabalho de investigação, é necessário escolher a abordagem a utilizar. Optou-se pela abordagem quantitativa e qualitativa, que segundo Fortin, (2009) corresponde à investigação cuja finalidade é descrever, verificar as relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação da variável independente. Pretende-se neste caso, a quantificação das variáveis independentes, com base na observação de factos objetivos, de acontecimentos que existem independentemente do investigador. Segundo Fortin (2009) a investigação quantitativa tem por finalidade contribuir para o

desenvolvimento e validação dos conhecimentos, (...) generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos.

Nesta investigação optou-se pelo estudo descritivo e exploratório, pois segundo Fortin (2009) o estudo descritivo visa obter mais informação, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre os fenómenos em que existem poucos trabalhos de investigação. Já o estudo exploratório, para Marconi, 2007 (...) é investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, facto ou fenómeno para a realização de uma pesquisa futura ou modificar ou clarificar conceitos.

#### **6.6. Abordagem ao Estudo de Caso**

O Estudo de Caso foi o método seguido. Este método pode adquirir diversas formas, segundo a natureza da questão. Assim poderão existir estudos de caso descritivos, exploratórios e até experimentações exploratórias, descritivas ou causais (Fortin, 2009; Yin, 2003). No âmbito deste estudo recorreu-se a uma pesquisa descritivo-exploratória, através de uma abordagem quantitativa e qualitativa, pretendendo responder à questão de investigação.

Fortin (2009) refere que o estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. A principal vantagem de um estudo de caso consiste na concentração das atenções do investigador numa situação específica tentando compreender melhor a sua fenomenologia. Esta metodologia permite também que um caso seja estudado, de uma forma muito aprofundada, possibilitando simultaneamente o acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo necessário (Fortin, 2009).

#### **6.7. O Método de Recolha de Dados**

Tendo em conta o objetivo do estudo, o investigador escolhe o instrumento que melhor se adapta ao estudo e quando da decisão acerca da forma como os dados serão recolhidos (Polit, 1995). Desta forma, o instrumento de recolha de dados selecionado para este estudo foi o inquérito por questionário apresentado em apêndice III. Este método foi escolhido por se tratar de um método direto de obtenção de informação, menos dispendioso do que a entrevista, ser preenchido pelo sujeito sem assistência e poder ser aplicado a um maior número de sujeitos e em simultâneo. Segundo Fortin (2009) o questionário permite recolher informação sobre crenças e opiniões, factos, assim como avaliar níveis de satisfação.

No caso em apreço procedeu-se a adaptação do instrumento seguindo o exemplo da metodologia CAF<sup>1</sup>- Common Assessment Framework- (Estrutura Comum de Avaliação), modelo europeu comum de Gestão da Qualidade para o Setor Público, disponibilizado pela UOP. Esta metodologia visa promover a qualidade das respostas sociais de âmbito público, privado e solidário. É um programa que se enquadra na estratégia prioritária do atual governo em Portugal.

### **6.8. As Variáveis**

Para este estudo serão utilizadas diferentes variáveis para a avaliação da satisfação dos trabalhadores da UOP. Para Fortin (2009) as variáveis são qualidades, propriedades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação. Neste estudo o nível de satisfação dos trabalhadores é determinado por diversas variáveis, que não sendo de observação direta, devem estar associadas a um conjunto de indicadores.

A variável dependente considerada é a satisfação dos trabalhadores.

As variáveis independentes são a idade, o género, habilitações literário-profissionais, o núcleo a que pertencem e os anos de serviço na organização, os anos de serviço na administração Pública, o vínculo contratual, a categoria profissional a que pertence e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, designadamente a Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de Informação e Comunicação.

Quanto ao nível de satisfação e a forma de medida utilizada, de 1 a 5 pontos em que direciona o nível de satisfação em que o trabalhador se encontra (completamente insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito, completamente satisfeito), a escala intercalar oferece um ponto de quebra entre satisfação e insatisfação bem definido: dois pontos extremos, um caracterizando o estado de totalmente satisfeito, e outro de totalmente insatisfeito; e dois pontos intermédios, um entre o ponto de quebra e o extremo de satisfação e o outro, entre o ponto de quebra e o extremo de insatisfação.

As cinco medidas oferecem, dessa forma, alternativas para que o trabalhador expresse total ou parcial satisfação, estado indefinido entre satisfação e insatisfação, e total ou parcial

---

<sup>1</sup> As principais vantagens da aplicação do modelo da CAF é a oportunidade de identificar os níveis de melhoria da qualidade alcançados e partilhá-los com outras organizações do mesmo setor e de setores distintos, uma forma de motivar os trabalhadores através do processo de melhoria contínua, permite medir ao longo do tempo a evolução através da autoavaliação, integrar novas abordagens da qualidade, ligar os resultados a alcançar com as práticas que os permitirão atingir e ainda alcançar consistência e consenso na gestão de topo de forma a implementar melhorias. A implementação da CAF implica a existência de algumas condições: nomeadamente que as organizações evidenciem vontade de melhorar, devem usar uma ferramenta de autoavaliação do desempenho, definir claramente os objetivos e resultados esperados da autoavaliação, haver rigor e honestidade dos intervenientes no processo, ampla divulgação e compreensão do modelo por parte da organização e fundamentalmente o envolvimento da gestão de topo bem como dos restantes colaboradores (DGAEP, 2007).

insatisfação. Segundo Marr e Crosby (1993) com base nessa escala, podem-se obter resultados avaliados sob dois aspetos:

O Número ou percentagem de satisfeitos, aqueles que estão acima do ponto de quebra da escala (3); e número ou percentagem de clientes insatisfeitos, aqueles que estão abaixo do ponto de quebra (3);

A Intensidade de satisfação/insatisfação: os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade de satisfação ou insatisfação.

## **6.9. Processo de Recolha de Dados e Amostra**

A obtenção de dados aconteceu em dois momentos, em primeiro lugar procuramos conhecer quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos mais frequentemente aplicadas pela Gestão de Recursos Humanos na UOP, e para tal, elaborou-se uma entrevista semiestruturada ao responsável do núcleo dos Recursos Humanos da UOP, conforme o guião em apêndice V. Pretendeu-se que o entrevistado, respondesse pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência a todas as questões colocadas. Esta entrevista foi composta por questões de resposta aberta e livres, que também permitiu ao entrevistador intervir sempre que o entrevistado não abordasse determinado assunto, ou quisesse um desenvolvimento mais aprofundado. A entrevista foi previamente preparada através de um guião que orientou o desenrolar da mesma. Foi conduzida individualmente, no respetivo local de trabalho, tendo como suporte um guião de entrevista mencionado anteriormente. Este guião serviu por um lado para fazer a recolha de dados concretos da caracterização da amostra, (número total de trabalhadores, desempenho das funções...), e, por outro lado, identificar quais as Práticas de Recursos Humanos mais relevantes desenvolvidas na Organização. Através desta ferramenta garantiu-se que o entrevistado estruturasse livremente, quer o seu pensamento quer o seu discurso, e também garantiu que os temas principais fossem abordados. Conforme refere Fortin, (2009) o guião da entrevista não é um questionário, mas sim um sumário dos grandes temas a abordar na entrevista, ao qual se recorre respeitando o mais possível a ordem de exposição do pensamento do entrevistado.

Posteriormente aplicou-se um questionário com duas partes, em que a primeira representa as características socio-organizacionais da população estudada e a segunda parte procurou conhecer o nível de satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH, através de 23 questões agrupadas em cinco dimensões, nomeadamente no que diz respeito à Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de Informação e Comunicação

Conforme já referido anteriormente, o inquérito por questionário utilizado para identificar a satisfação dos trabalhadores na UOP, foi adaptado para este estudo, com base no instrumento disponível para Avaliação da Gestão da Qualidade no Setor Público, o CAF. A adaptação do questionário resultou da análise teórica sobre a satisfação no trabalho no sentido de fortalecer a relevância do conteúdo dos itens para a população em análise.

A componente relativa a satisfação dos trabalhadores foi constituída por uma escala tipo Likert com 5 alternativas de resposta, as quais variam de "Totalmente Insatisfeito, (1) a Totalmente Satisfeito" (5). A resposta é dada consoante a frequência com que cada uma das situações é percebida como satisfação, no respetivo serviço pelo indivíduo.

Para a aplicação deste questionário recorreu-se ao pedido de autorização por escrito aos responsáveis da direção da organização. Juntamente com o pedido de autorização foi enviada uma descrição do que se pretendia com este estudo, onde foram explicados os objetivos, o procedimento a utilizar na recolha de dados e referências à análise e divulgação dos resultados.

Após a autorização da investigação, partiu-se para o trabalho de campo propriamente dito, com a ajuda do Departamento dos Recursos Humanos, investigou-se as práticas de Recursos Humanos mais recorrentes e o número total de indivíduos a trabalhar na UOP e a aferir a sua categoria profissional. Após a obtenção desta informação, os trabalhadores foram contactados, de forma individual cada um dos elementos da população, explicado o caráter do estudo, os objetivos e implicações da investigação, assegurando o carácter voluntário da participação neste estudo, o anonimato e a confidencialidade da informação obtida na mesma.

O questionário foi aplicado entre o dia 15 a 28 de outubro de 2017. Foi previamente solicitada autorização à direção da UOP, para a aplicação dos questionários aos trabalhadores conforme o apêndice I, tendo em conta a preservação da confidencialidade e o anonimato dos intervenientes.

#### **6.10. Princípios Éticos**

Qualquer investigação apresenta na sua base os princípios éticos e direitos humanos, tais como a autodeterminação, o direito à intimidade, o direito ao anonimato e à confidencialidade, direito à proteção contra o desconforto e o prejuízo, direito a um tratamento justo e leal. Pelo que é necessário proteger os direitos e liberdade dos indivíduos que participam no estudo. Segundo Fortin, (2009) os conceitos em estudo, método de recolha de dados e a divulgação de certos resultados pode contribuir para o avanço dos conhecimentos científicos, mas também lesar os direitos fundamentais das pessoas. Os princípios éticos mais importantes para o estudo são o anonimato, a confidencialidade e a autonomia (Fortin, 2009).

Após o esclarecimento aos trabalhadores da UOP sobre o tipo de investigação, objetivos, métodos, qual o seu papel no estudo, benefícios/prejuízos por entrar no estudo, duração do estudo, foi obtido o consentimento escrito conforme o modelo em apêndice IV, tanto da direção como dos trabalhadores. Com o compromisso que no final do estudo de caráter acadêmico, os resultados serão apresentados à organização.

Assim terminamos este ponto, onde expomos a metodologia utilizada, sendo ainda justificadas as opções feitas para a realização do estudo.



## **PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

### **7. Análise de Dados Relativos à Satisfação dos Trabalhadores**

Apresentada a metodologia que se seguiu no estudo, procede-se neste ponto à análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário em relação à satisfação dos trabalhadores, no intuito de responder tanto à pergunta de partida como aos objetivos que o estudo se propõe.

Uma vez que se escolheu o método quantitativo e recorreu-se ao SPSS para o tratamento de dados, torna-se necessário escolher quais os testes que serão aplicados para analisar os dados de modo a obter resultados viáveis de análise.

Sendo assim, para este estudo os testes que serão realizados são:

a) Frequências e Estatística descritiva.

b) O teste kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

c) A Análise fatorial

-A fiabilidade e a validade do instrumento de medida.

-Variância total explicada;

-Alpha de Cronbach:

d) Correlações de Pearson

#### **7.1. Caracterização dos Respondentes**

A partir dos dados recolhidos, para cada variável estudada apresentam-se neste ponto as correspondentes frequências e estatísticas descritivas.

Os trabalhadores da UOP correspondem a um total de 56 indivíduos, a amostra é composta por um grupo 31 trabalhadores que responderam integralmente ao questionário para recolha de dados, correspondendo a um total de 55,35% dos trabalhadores da UOP. Os trabalhadores que não responderam ao questionário são 44,65%.

Com base nos resultados apresentados na tabela 1, é possível observar que 61,3% dos respondentes são do sexo masculino e 38,7% são do sexo feminino. Em relação a idade observa-se que 38,7% tem entre 46 a 55 anos; 29% tem entre 36 a 45 anos; 19,4% tem entre 56 a 66 anos e 12,9% tem entre 26 a 35 anos. Quanto às habilitações literárias, verifica-se que 54,8%

dos indivíduos possuem elevado nível de escolaridade; 38,7% correspondem ao nível secundário e 6,5% tem o nível de bacharelato ou equivalente.

*Tabela 1- Características sociodemográficas dos trabalhadores*

A1. Sexo	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Masculino	19	61,3	61,3	61,3
Feminino	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	
A2. Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
26 A 35	4	12,9	12,9	12,9
36 A 45	9	29,0	29,0	41,9
46 A 55	12	38,7	38,7	80,6
56 A 66	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	
A3. Habilitações literárias	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Secundário	12	38,7	38,7	38,7
Bacharelato/Equivalente	2	6,5	6,5	45,2
Licenciatura/Equivalente	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Quando ao núcleo a que pertencem, conforme nos mostra a tabela 2, os respondentes são 25,8% pertencem ao núcleo de automóveis; 22,6% pertencem ao núcleo aduaneiro; 22,6% pertencem ao núcleo de informação e fiscalização, 19,4% ao pertencem ao núcleo de impostos especiais de consumo; 6,5% pertencem ao núcleo da tesouraria/contabilidade; 3,2% pertencem ao núcleo de direção. Respeitante aos anos de trabalho prestados na Administração Pública, nota-se nesta mesma tabela que 41,9% possuem entre 16 a 25 anos de serviço na Administração Pública; 35,5% tem entre 26 a 35 anos de trabalho Administração Pública e 22,6% tem entre 6 a 15 anos de serviço na Administração Pública. Quanto aos anos de serviço nesta UOP, observa-se que 38,7% dos respondentes possuem entre 6 a 15 anos de serviços na UOP; 32,3% tem entre 26 a 35 anos de serviço na UOP; 22,6 tem entre 16 a 25 anos de serviço na UOP e 6,5% tem menos de 5 anos de serviço nesta organização em estudo.

*Tabela 2- Características socioprofissionais dos trabalhadores*

A4. Serviços a que pertencem	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Direção	1	3,2	3,2	3,2
núcleo Tesouraria/contabilidade	2	6,5	6,5	9,7
Núcleo Aduaneiro	7	22,6	22,6	32,3
Núcleo Impostos Especiais de Consumo	6	19,4	19,4	51,6
Núcleo Automóveis	8	25,8	25,8	77,4
Núcleo de informação e fiscalização	7	22,6	22,6	100,0
A5. Anos de serviço na administração pública:	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
6 A 15	7	22,6	22,6	22,6
16 A 25	13	41,9	41,9	64,5
26 A 35	11	35,5	35,5	100,0
A6. Anos de serviço nesta Unidade Orgânica	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
≤5	2	6,5	6,5	6,5
6 A 15	12	38,7	38,7	45,2
16 A 25	7	22,6	22,6	67,7
26 A 35	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	100,0

Aferiu-se através da tabela 3, que 100% dos respondentes que trabalham nesta UOP, possuem como vínculo de trabalho, o “contrato com tempo indeterminado”. Quanto à categoria a que pertence, esta mesma tabela aponta para os seguintes valores: 54,8% dos respondentes pertence a categoria de Assistente Técnico; 9,27% pertence a categoria de Assistentes Operacionais, 12,9% pertence a categoria de Técnicos Superiores, e 6,5% pertence a outra categoria.

*Tabela 3- Características sociorganizacionais dos trabalhadores*

A7. Tipo de Vínculo com o trabalho:	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Contrato Tempo Indeterminado	31	100,0	100,0	100,0
A8. Categorias a que pertence:	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Técnico superior	4	12,9	12,9	12,9
Assistente Técnico	17	54,8	54,8	67,7
Assistentes Operacionais	10	32,3	32,3	80,6
Total	31	100,0	100,0	

## 7.2. Análise Fatorial

Neste ponto, realizamos a análise fatorial conforme proposto por Pestana e Gageiro (2014), seguindo todos os procedimentos da análise fatorial exploratória, com rotação varimax.

No âmbito da análise fatorial, o que se pretende é a identificação de possíveis associações entre as variáveis observacionais, de modo que se defina a existência de um fator comum entre elas (Pestana e Gageiro, 2014). Ou seja, a análise fatorial serve para a combinação de variáveis que criam novos fatores. Estes mesmos autores refere que o modelo de análise fatorial estima os fatores e as variâncias, de modo que as covariâncias ou as correlações previstas, estejam o mais próximo possível dos valores observados. Para tal os métodos de estimação ou extração mais usados são as componentes principais e o da máxima verosimilhança.

### 7.2.1. Validade e Fiabilidade

Os resultados obtidos através de um questionário só evidenciam rigor quando o mesmo instrumento foi construído com base em critérios de validade e fiabilidade. Quanto a validade salientamos que é o que permite verificar se o instrumento mede o que se propõe medir (Fortin, 2009; Ribeiro, 2010) e a fiabilidade é a capacidade que uma escala tem de obter os mesmos resultados se for aplicada às mesmas pessoas em condições semelhantes, (Ribeiro, 2010; Pestana e Gageiro, 2014). A fiabilidade expressa-se pelo coeficiente de correlação pois mede a consistência entre dois resultados independentes (Ribeiro, 2010; Fortin, 2009).

É importante destacar que a fiabilidade e a validade não são dois indicadores independentes. Quando um instrumento não apresenta valores aceitáveis de fiabilidade não

pode ser considerado válido. Isto porque um instrumento não pode medir de forma válida determinado atributo se não for exato e se induzir em erro (Pestana e Gageiro, 2014).

Para se considerar a adequabilidade dos dados à análise fatorial, deverão ser tidos em conta alguns aspetos iniciais, nomeadamente o tipo de variáveis em análise, o tamanho da amostra e a qualidade das correlações entre as variáveis. Para este estudo procurou-se, garantir a fidelidade e a validade de conteúdo dos itens, designadamente, através da sua relevância e clareza, para a população em análise. Neste sentido procedeu-se à aplicação da Análise Fatorial do conjunto das respostas aos itens. Esta análise visou agregar os itens que apresentassem o padrão de relações existentes entre eles, demonstrada através dos fatores identificados. Teve-se presente que, regra geral, os procedimentos de análise fatorial exigem amostras relativamente elevadas, tendo por referência o nº de itens. Contudo, teve-se em conta que a amostra (n=31) que se obteve eram bastante reduzida (Pestana e Gageiro, 2014).

A verificação da qualidade das correlações entre as variáveis é apurada através de dois procedimentos estatísticos, nomeadamente o teste de kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett, (Pestana e Gageiro, 2014). O teste kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma medida de homogeneidade das variáveis, que varia entre zero e um e que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2014). Estes autores considera que coeficientes de correlação com valores próximos de zero assinalam que existe uma correlação fraca entre as variáveis não sendo adequado utilizar a análise fatorial. Efetuado o teste encontrou-se valores de KMO (0,56) este valor é considerável medíocre, porém aceitável. Através do teste de esfericidade de Bartlett obteve-se um valor com 253 graus de liberdade e um p-value de 0,00, concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente e desta forma está verificada a adequabilidade dos dados à análise fatorial, como se pode verificar na tabela 4.

*Tabela 4-Teste de kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,562
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	518,455
	Df	253
	Sig.	,000

Depois de se verificar a possibilidade de realizar a análise fatorial, deverá seleccionar o método mais adequado para extrair os fatores. Neste estudo optou-se pela análise das componentes principais com rotação ortogonal varimax, um dos métodos mais comumente utilizados, (Pestana e Gageiro, 2014). Este método permite transformar um conjunto de variáveis de escalas de avaliação iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto, com um menor número de variáveis não correlacionadas, (ortogonais) designadas de componentes principais e que

resultam de combinações lineares das variáveis iniciais, reduzindo a complexidade de interpretação dos dados, (Pestana e Gageiro, 2014).

A tabela 5 é referente às comunalidades, que identifica a quantidade da variância que uma variável partilha com todas as outras variáveis, assim como a quantidade de variância explicada pelos fatores comuns, que deverão ter uma carga superior a 0,50 para serem mantidos na análise (Pestana e Gageiro, 2014). Os valores para as comunalidades conforme podemos observar na tabela 5 são superiores a 0,53.

*Tabela 5- Comunalidades*

<b>Comunalidades</b>		
Itens do Questionário	Inicial	Extração
B1.1. Quanto à evolução na carreira até ao momento estou	1,000	,788
B1.2. Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, estou	1,000	,735
B1.3. Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização estou.	1,000	,666
B1.4. Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores estou	1,000	,670
B2.5. Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização	1,000	,619
B2.6. Quanto à formação promovida pela Organização estou	1,000	,610
B2.7. Quanto à adequação da formação às competências necessárias para o desempenho das funções	1,000	,719
B2.8. Quanto às oportunidades para desenvolver novas competências, estou	1,000	,571
B2.9. Quanto ao apoio ou incentivo recebido para o aumento das qualificações académicas estou	1,000	,774
B3.10. Quanto aos métodos usados na seleção estou	1,000	,701
B3.11. Quanto à duração do processo de seleção estou	1,000	,533
B3.12. Quanto à informação obtida durante o processo do concurso estou	1,000	,789
B3.13. Quanto às exigências do cargo e as avaliações das características do trabalhador, estou	1,000	,650
B3.14. Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção estou	1,000	,702
B4.15. Quanto à informação (feedback) recebida sobre o desempenho, estou	1,000	,745
B4.16. Quanto à clareza dos critérios de avaliação do desempenho estou <sup>4</sup>	1,000	,746
B4.17. Quanto ao acompanhamento e incentivo para melhorar o desempenho estou	1,000	,861
B4.18. Quanto à participação na negociação dos objetivos da organização estou	1,000	,845
B4.19. Quanto à Igualdade de tratamento na avaliação de desempenho estou	1,000	,751
B5.20. Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes.	1,000	,826
B5.21. Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das funções	1,000	,812
B5.22. Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores	1,000	,838
B5.23. Quanto ao nível de informação que disponho sobre a organização estou	1,000	,785
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		

Analisou-se também o quadro dos valores próprios (eigenvalues), que representam a variância total explicada por cada fator. Simultaneamente, confere-se o gráfico 1 de declive (scree plot) que confirma visualmente os valores a reter e que correspondem à maior inclinação a reta, ou seja, a um maior afastamento entre os valores próprios, (Pestana e Gageiro, 2014).

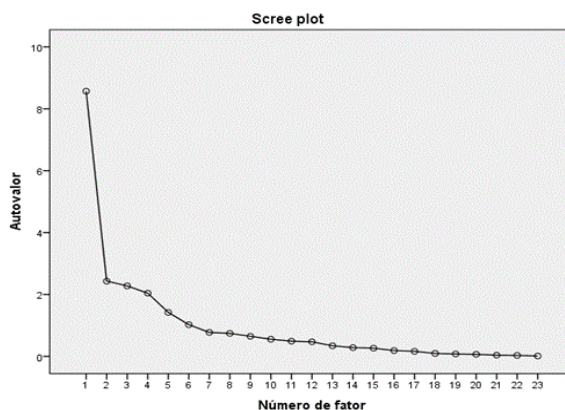


Gráfico 1- scree plot

A tabela 6 que se segue informa que foram retidos 5 componentes, ou fatores que apresentavam valores próprios superiores a 1. O primeiro fator apresenta um valor próprio de 8,56 explicando aproximadamente 37,25% da variância total; o valor próprio do segundo fator é de 2,43, o que explica 10,5% da variância total; o valor próprio do terceiro fator é de 2,27 e explica 9,8% da variância total, e o valor próprio do quarto fator é de 2,04 e explica 8,8% da variância total e o quinto e último fator extraído apresenta um valor próprio de 1,42 o que corresponde à explicação de 6,1% da variância total. A variância total explicada pelos cinco fatores é de 72,77%.

Tabela 6- Variância total explicada

Componentes	Variância total explicada								
	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulative
1	8,568	37,252	37,252	8,568	37,252	37,252	4,337	18,858	18,858
2	2,431	10,569	47,821	2,431	10,569	47,821	4,089	17,776	36,634
3	2,276	9,897	57,718	2,276	9,897	57,718	2,969	12,909	49,544
4	2,042	8,877	66,595	2,042	8,877	66,595	2,732	11,879	61,423
5	1,421	6,179	72,774	1,421	6,179	72,774	2,611	11,351	72,774

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Teve-se presente que os procedimentos de análise fatorial exigem amostras relativamente elevadas. Contudo, após diversas interações realizadas, com base em procedimentos de Análise em Componentes Principais com Rotação Varimax, obteve-se um conjunto de 5 fatores com relevância concetual e estatística do conjunto de itens que compõe cada fator. O critério para a seleção dos itens pertencentes a cada fator exigia um peso do item de 0,50 tal como é geralmente recomendado (Pestana e Gagueiro, 2014).

De acordo com os valores das cargas fatoriais da tabela 7 os itens encontram-se da seguinte forma: A dimensão 1 pertence os itens 3; 15; 16; 17; 18; 19, ao fator 2 pertence os itens 6; 11; 20; 21; 22; 23; ao fator 3 pertencem os itens 1; 2; 4, ao fator 4 pertencem os itens 10; 12; 13; 14 e por fim ao fator 5 pertencem os itens 5; 7; 8 e 9.

Tabela 7- Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>	Componente				
	1	2	3	4	5
B1.1. Quanto à evolução na carreira até ao momento,			,857		
B1.2. Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira,			,751		
B1.3. Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização,	,553				
B1.4. Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores estou			,766		
B2.5. Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização,					,473

B2.6. Quanto à formação promovida pela Organização estou		,565			
B2.7. Quanto à adequação da formação às competências necessárias para o desempenho das funções,					,726
B2.8. Quanto às oportunidades para desenvolver novas competências,					,634
B2.9. Quanto ao apoio ou incentivo recebido para o aumento das qualificações académicas,					,723
B3.10. Quanto aos métodos usados na seleção,				,788	
B3.11. Quanto à duração do processo de seleção,		,505			
B3.12. Quanto à informação obtida durante o processo do concurso,				,860	
B3.13. Quanto às exigências do cargo e as avaliações das características do trabalhador,				,531	
B3.14. Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção				,727	
B4.15. Quanto à informação (feedback) recebida sobre o desempenho,	,649				
B4.16. Quanto à clareza dos critérios de avaliação do desempenho,	,775				
B4.17. Quanto ao acompanhamento e incentivo para melhorar o desempenho	,869				
B4.18. Quanto à participação na negociação dos objetivos da organização	,879				
B4.19. Quanto à Igualdade de tratamento na avaliação de desempenho estou	,835				
B5.20. Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes		,886			
B5.21. Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das funções,		,850			
B5.22. Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores,		,777			
B5.23. Quanto ao nível de informação que disponho sobre a organização,		,839			
Método de Extração: Análise de Componente Principal.					
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.					
a. Rotação convergida em 8 iterações.					

Para testar a fiabilidade do questionário da satisfação dos trabalhadores da UOP, avaliou-se a sua consistência interna, ou seja, procurou-se determinar a existência da coerência nas respostas dos inquiridos aos 23 itens do questionário. Para a sua determinação foi utilizado o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, conforme apresenta a tabela 8.

*Tabela 8- Estatísticas de confiabilidade*

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,919	,919	23

Segundo Pestana e Gageiro (2014), uma muito boa consistência interna é traduzida por um valor de  $\alpha$  de Cronbach superior a 0,90 sendo que, os valores entre 0,80 e 0,90 são considerados bons, entre 0,70 e 0,80 são razoáveis, entre 0,60 e 0,70 são fracos e, inferiores a estes, são inadmissíveis. Para Ribeiro (2010), uma boa consistência interna é a representada por valores superiores a 0,80 embora sejam aceitáveis valores superiores a 0,60 quando as escalas apresentam um número reduzido de itens.

Quando aferida a confiabilidade dos 23 itens da escala, o valor do alfa de Cronbach é de 0,91, conforme a tabela 8. No entanto caso se verifiquem os valores de alfa por dimensão do questionário, constata-se que nas dimensões 1 (Avaliação de Desempenho), 2 (Comunicação Informação) e 3. (Gestão de Carreira) apresentam valores superiores a 0,8, e os fatores 4 (Recrutamento e Seleção) e 5 ( Formação e Desenvolvimento) apresenta um valor de alfa acima



de 0,7. Consta-se ainda, que não se justifica eliminar nenhum dos itens para aumentar a fiabilidade da escala. A tabela 9 retrata o Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach por dimensões.

*Tabela 9- Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach por Dimensões*

<i>Fatores (Subescalas/Dimensões) Subescalas</i>	<i>Total de itens</i>	<i><math>\alpha</math> de Cronbach</i>
1. Avaliação de Desempenho	6	.91
2. Comunicação e informação	6	.89
3. Gestão de Carreira	3	.83
4. Recrutamento e Seleção	4	.79
5. Formação e Desenvolvimento	4	.73

A tabela 10 apresenta a descrição do conteúdo de cada uma das dimensões e exemplo de itens que compõe as dimensões da tabela anterior.

*Tabela 10- Conteúdo e itens das dimensões do Questionário de satisfação no Trabalho*

<b>Dimensões</b>	<b>Conteúdo da subescala</b>	<b>Exemplo de itens</b>
1.Avaliação de Desempenho	Esta dimensão enquadra a satisfação do trabalhador sobre avaliação de desempenho na atividade profissional.	As ofertas de promoção interna e a avaliação de desempenho na organização, o feedback recebido sobre o desempenho, à clareza dos critérios de avaliação do desempenho, o acompanhamento e incentivo para melhorar o desempenho, à participação na negociação dos objetivos da organização
2.Comunicação e informação	Esta dimensão avalia a satisfação dos trabalhadores relativamente a comunicam e informação.	Comunicação sobre a formação promovida pela Organização, como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes, sobre a informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das funções, comunicação quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores e quanto ao nível de informação sobre a organização, disponível para o trabalhador.
3.Gestão de Carreira	Esta dimensão envolve a satisfação dos trabalhadores sobre componentes da atividade profissional com a gestão de carreira	a evolução na carreira, à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira e a justiça das promoções dos trabalhadores.
4.Recrutamento e Seleção	Esta dimensão analisa a satisfação dos trabalhadores sobre os aspetos da organização relativamente ao recrutamento e seleção de pessoas para o trabalho.	Os métodos usados na seleção, à informação obtida durante o processo do concurso, às exigências para o cargo, as avaliações das características do trabalhador e a ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção
5.Formação e Desenvolvimento	Esta dimensão remete para a identificação da satisfação dos trabalhadores para o contacto com a formação e desenvolvimento da carreira profissional	Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização, a adequação da formação às competências necessárias para o desempenho das funções, as oportunidades para desenvolver novas competências, o apoio ou incentivo recebido para o aumento das qualificações académicas.

### 7.3. Objetivos do Estudo

Com este estudo pretende-se obter as informações para responder à pergunta de partida que o originou, designadamente, “Quais os níveis de satisfação dos trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas numa Unidade Orgânica Pública”?

Para responder a esta questão, se elaborou, adaptou o instrumento de análise, anteriormente, caracterizado. Pretendeu-se que este elencasse, de acordo com a revisão da literatura e o conhecimento direto da realidade existente na UOP, ou seja, que identificasse o



nível de satisfação dos trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que efetivamente se executam nesta organização.

Relembra-se que foram selecionadas cinco medidas de grau de satisfação que oferecem ao trabalhador a possibilidade de expressar o seu total ou parcial nível de satisfação no trabalho, o estado indefinido entre satisfação e insatisfação, e total ou parcial insatisfação. Os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade de satisfação ou insatisfação.

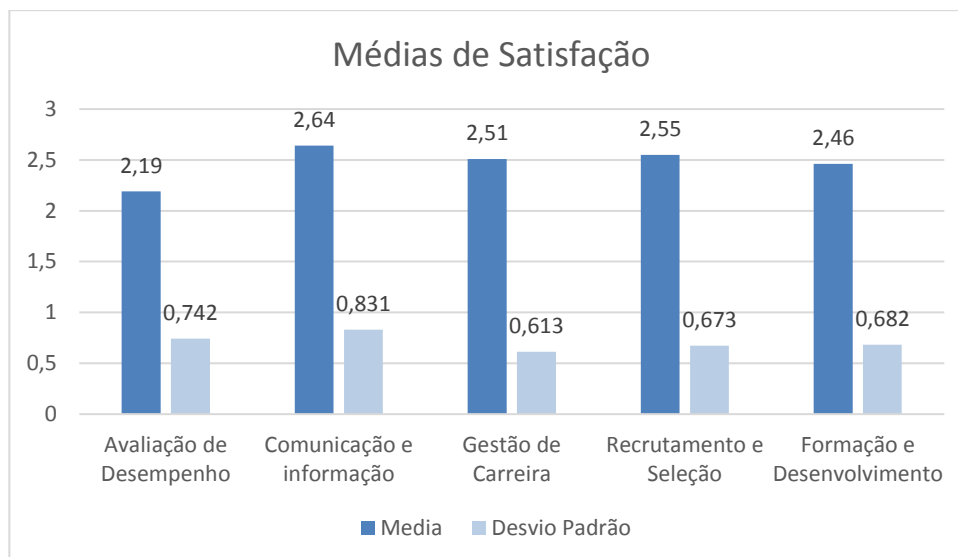
Portanto na tabela 11 observa-se as pontuações deste questionário que variavam entre 1 = Totalmente Insatisfeito e 5=Totalmente Satisfeito, a média e desvio padrão das respostas evidenciam a percepção de que os trabalhadores globalmente apresentam baixo nível de satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Organização,  $\bar{x} = 2,46$ ;  $\sigma = 0,49$ , com o mínimo de 1,61 e máximo de 3,70 das respostas.

*Tabela 11- Satisfação Global dos Trabalhadores*

	Estatísticas descritivas				
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação Global dos Trabalhadores	31	1,61	3,70	2,46	,499
N válido (de lista)	31				

### **Avaliação do nível de satisfação nas dimensões do questionário**

No gráfico 2, observou-se igualmente, alguma tendência para a aproximação da média das respostas, bem como baixo valor de desvio padrão, que indica que os pontos dos dados tendem a estar próximos da média ou do valor esperado. A seguir o gráfico 2 identifica os níveis de satisfação dos trabalhadores com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na Unidade Orgânica Pública nas seguintes dimensões: Avaliação de Desempenho, Comunicação e Informação, Gestão de Carreira, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento.



*Gráfico 2- Médias e Desvio Padrão das Dimensões do Questionário*

Pode-se afirmar que atendendo apenas aos valores médios obtidos é exetável que os trabalhadores estejam mediamente satisfeitos nas cinco dimensões. Passamos a descrever de forma minuciosa os resultados obtidos:

De forma detalhada à análise do gráfico anterior indica a média e o desvio padrão para as 5 dimensões que compõem o questionário das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em relação à satisfação no Trabalho, particularmente para a Gestão de Carreira, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Comunicação e Informação.

A dimensão que evidencia maior satisfação no Trabalho é a Prática de Comunicação e informação, ( $\bar{x}=2,64$ ;  $\sigma=0,83$ ), segue-se a Prática de Recrutamento e Seleção ( $\bar{x}= 2,55$ ;  $\sigma=0,67$ ), a Prática de Gestão de Carreira, ( $\bar{x}= 2,51$ ;  $\sigma= 0,61$ ); a Prática de Formação e Desenvolvimento ( $\bar{x}= 2,46$ ;  $\sigma= 0,68$ ); posteriormente, e com menos pontuação evidenciando insatisfação dos trabalhadores, está a Prática de Avaliação de Desempenho ( $\bar{x}= 2,19$ ;  $\sigma= 0,74$ ).

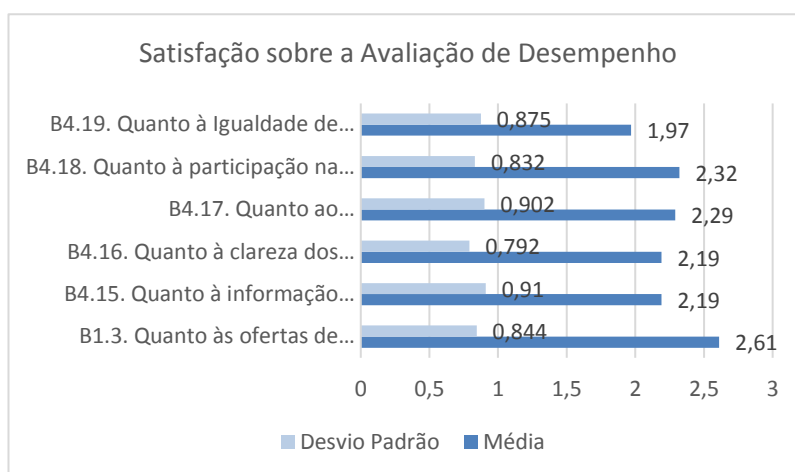
#### **Avaliação do nível de satisfação por itens que compõe o questionário**

Os Gráficos seguintes apresentam as pontuações médias e respetivo desvio padrão, dos itens que compõe cada uma das dimensões no sentido de conhecer as particularidades da satisfação dos trabalhadores relativamente aos itens que compõe o questionário.

#### **Quanto a Avaliação de Desempenho**

Quanto a Avaliação de desempenho, o gráfico 3 indica as pontuações dos itens da dimensão Avaliação de Desempenho, identifica-se que, os respondentes apresentam os

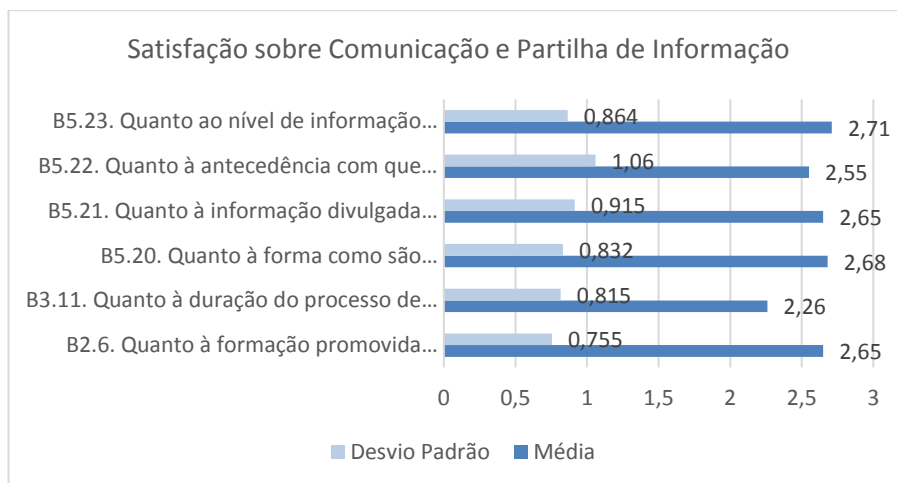
seguintes níveis de satisfação: quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização, ( $\bar{x} = 2,61$ ;  $\sigma = 0,84$ ). Quanto à informação (feedback) recebida sobre o desempenho, ( $\bar{x} = 2,19$ ;  $\sigma = 0,91$ ). Quanto à clareza dos critérios de avaliação do desempenho, ( $\bar{x} = 2,19$ ;  $\sigma = 0,79$ ). Quanto ao acompanhamento e incentivo para melhorar o desempenho, ( $\bar{x} = 2,29$ ;  $\sigma = 0,90$ ). Quanto à Igualdade de tratamento na avaliação de desempenho, ( $\bar{x} = 1,97$ ;  $\sigma = 0,87$ ). De uma forma geral verificou-se que os respondentes apresentam um baixo nível de satisfação com estes itens que compõe esta prática.



*Gráfico 3-Satisfação com a Avaliação de Desempenho*

### **Quanto a Comunicação e Partilha de Informação**

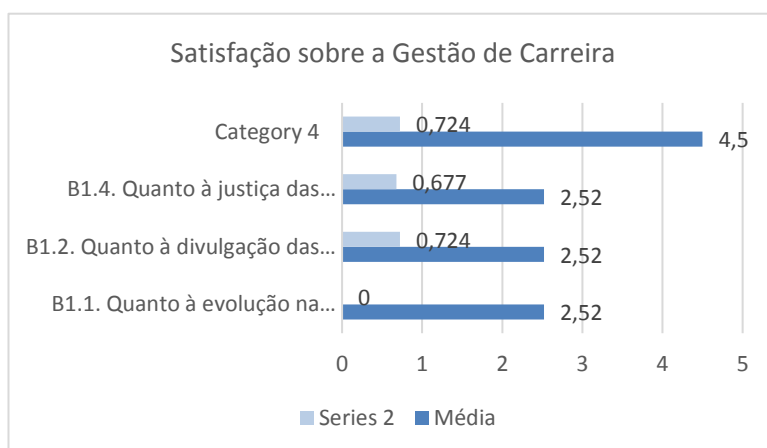
Na Dimensão Partilha de informação, conforme o gráfico 4, identificou-se os seguintes níveis de satisfação nos itens: Quanto ao nível de informação que disponho sobre a organização, ( $\bar{x} = 2,71$ ;  $\sigma = 0,86$ ), quanto à formação promovida pela Organização, ( $\bar{x} = 2,65$ ;  $\sigma = 0,75$ ), quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes; ( $\bar{x} = 2,68$ ,  $\sigma = 0,83$ ), quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das funções, ( $\bar{x} = 2,65$ ;  $\sigma = 0,91$ ), quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores, ( $\bar{x} = 2,55$ ;  $\sigma = 1,06$ ), quanto à duração do processo de seleção, ( $\bar{x} = 2,26$ ;  $\sigma = 0,81$ ). Observou-se nesta dimensão que os itens apresentam uma pontuação mais elevada, logo propiciadores de maior satisfação no trabalho em relação dimensão anteriormente apresentada.



*Gráfico 4-Satisfação com Comunicação e Partilha de Informação*

#### **Quanto a Gestão de Carreira:**

A Gestão de Carreira conforme apresenta no gráfico 5, identifica-se itens com pontuação mais elevadas, logo propiciadores de maior nível de satisfação no trabalho, nomeadamente, quanto às ofertas de promoção interna disponibilizada na organização ( $\bar{x} = 2,61$ ;  $\sigma = 0,84$ ), e seguidamente os outros itens com médias e desvio padrão similares, que revelou a satisfação, quanto à evolução na carreira até ao momento; Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira; Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores, ( $\bar{x} = 2,52$ ; e respetivamente  $\sigma = 0,72$ ;  $0,67$  e  $0,72$ ).

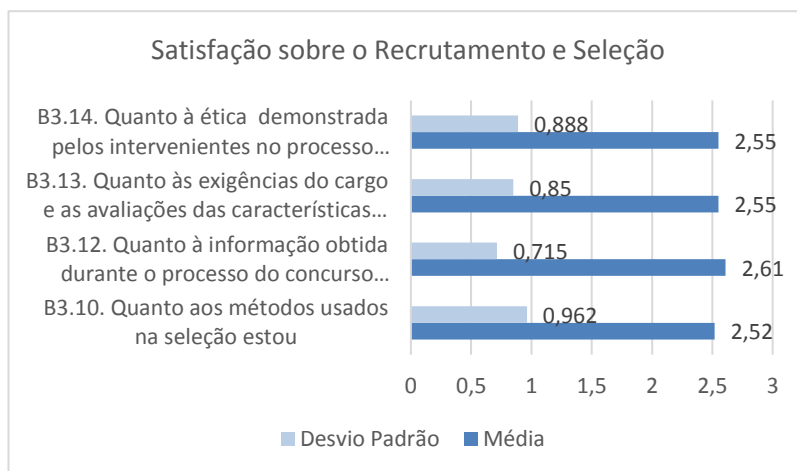


*Gráfico 5-Satisfação com a Gestão de Carreira*

#### **Quanto ao Recrutamento e Seleção**

Na dimensão Recrutamento e Seleção, conforme o Gráfico 6, o item com pontuação mais elevada é Quanto à informação obtida durante o processo do concurso, ( $\bar{x} = 2,61$ ;  $\sigma = 0,71$ ), seguidamente dos itens quanto às exigências do cargo e as avaliações das características do trabalhador e quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção, ( $\bar{x} =$

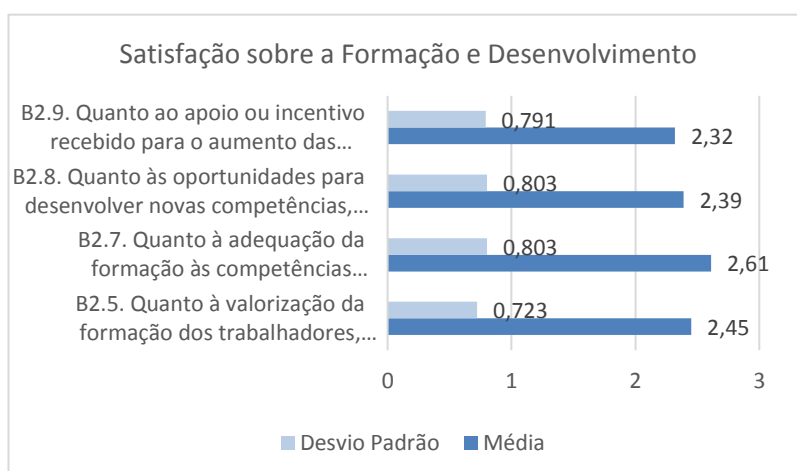
2,55; respetivamente com  $\sigma = 0,85$  e  $0,88$ ) e quanto aos métodos usados na seleção, ( $\bar{x} = 2,52$ ;  $\sigma = 0,96$ ). Estes itens demonstram mediamente um nível de satisfação nesta dimensão.



*Gráfico 6-Satisfação com o Recrutamento e Seleção*

### **Quanto a Formação e Desenvolvimento**

No Gráfico 7, referente a dimensão Formação e Desenvolvimento encontramos um item com pontuação mais elevada, logo propiciador de maior satisfação no trabalho na dimensão Formação e desenvolvimento: no que diz respeito à adequação da formação às competências necessárias para o desempenho das funções, ( $\bar{x} = 2,61$ ;  $\sigma = 0,80$ ). Os outros itens, apresentam as seguintes médias, quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização, ( $\bar{x} = 2,45$ ;  $\sigma = 0,72$ ). B2.8. Quanto às oportunidades para desenvolver novas competências, ( $\bar{x} = 2,39$ ;  $\sigma = 0,80$ ) e Quanto ao apoio ou incentivo recebido para o aumento das qualificações académicas ( $\bar{x} = 2,32$ ;  $\sigma = 0,79$ ). Verificou-se que existem um baixo nível de satisfação nestes itens.



*Gráfico 7-Satisfação com a Formação e Desenvolvimento*

Seguidamente verificou se as pontuações das diferentes dimensões das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho se influenciam reciprocamente. Procede-se à determinação das correlações entre estas variáveis através do Coeficiente de Correlação de Pearson.

Ressalta-se que o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 1 indica uma relação linear perfeita positiva e o valor -1 indica uma relação linear perfeita negativa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear (Pestana e Gageiro, 2014). Por convenção sugere-se que  $r < 0,20$  – associação muito baixa;  $0,20 < r < 0,39$  – associação baixa;  $0,40 < r < 0,69$  – associação moderada;  $0,70 < r < 0,89$  – associação alta;  $0,90 < r < 1$  – associação muito alta. (Pestana e Gageiro, 2014).

Os dados obtidos estão presentes na tabela nº 12

*Tabela 12- Correlação de Pearson ( $r$ )*

Correlações						
	Satisfação Global dos Trabalhadores	Avaliação de Desempenho	Comunicação e informação	Gestão de Carreira	Recrutamento e Seleção	Formação e Desenvolvimento
Satisfação Global dos Trabalhadores	Correlação de Pearson de 1 Sig. (2 extremidades) ,000					
Avaliação de Desempenho	Correlação de Pearson de ,772** Sig. (2 extremidades) ,000	1				
Comunicação e informação	Correlação de Pearson de ,781** Sig. (2 extremidades) ,000	,472**	1			
Gestão de Carreira	Correlação de Pearson de ,629** Sig. (2 extremidades) ,000	,378*	,333	1		
Recrutamento e Seleção	Correlação de Pearson de ,591** Sig. (2 extremidades) ,000	,274	,316	,337	1	
Formação e Desenvolvimento	Correlação de Pearson de ,684** Sig. (2 extremidades) ,000	,487**	,435*	,373*	,285	1
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).						
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).						

Relativamente à análise da associação entre as cinco dimensões e a satisfação global dos trabalhadores, verifica-se que existe correlação forte bastante e significativa entre elas, nomeadamente entre, a Satisfação Global e a Avaliação de Desempenho (,772\*\*), a Satisfação Global e a Comunicação e informação, (,781\*\*), a Satisfação Global e a Gestão de Carreira, (,629\*\*), entre a Satisfação Global e o recrutamento e Seleção, (,591\*\*), e entre a Satisfação Global e a Formação e Desenvolvimento, ( ,684\*\*).

Observa-se que estão presentes correlações positivas entre algumas dimensões, nomeadamente associação moderada entre as dimensões, Comunicação e informação e Avaliação de Desempenho, (472\*\*), Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento, (487\*\*), Comunicação e informação com Formação e Desenvolvimento (435\*). Estes dados indica que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos está associada a Satisfação dos trabalhadores.

#### **7.4.Discussão dos Dados Obtidos**

Este estudo consistia em identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com maior impacto na UOP e avaliar os níveis de satisfação dos trabalhadores em relação às mesmas. Do ponto de vista da literatura, vários autores afirmam que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pela organização, são elementos importante para se alcançar resultados organizacionais, justificando cada vez mais que as empresas sintam a necessidade de se concentrarem no desenvolvimento de melhores práticas bem como em sistemas de Recursos Humanos mais eficazes (Rocha, 2010; Cunha et al, 2010; Martinez et. al., 2008; Camara, 2000).

O estudo da satisfação no trabalho na função pública tem suscitado a atenção de várias autoridades que procuram compreender esse problema. Por um lado, pretendem melhorar as relações laborais e as consequências que poderão surgir para a saúde dos trabalhadores da Administração Pública e por outro lado, garantir um atendimento de qualidade aos utentes dos serviços Públicos. Este estudo insere-se nessa lógica, fornecendo indicações acerca da experiência de trabalho numa Unidade Orgânica Pública-UOP com 56 trabalhadores, que resultou num total de 31 trabalhadores respondentes, procurando contribuir para melhorar a satisfação quanto às Práticas de Gestão de Recursos Humanos na organização e de oferecer um serviço público de qualidade.

São vários os estudos que sugerem que os indivíduos podem estar mais ou menos satisfeitos com a realização do seu trabalho, atendendo não só à natureza do próprio trabalho, como também, a determinadas características sociodemográficas como a idade, o sexo, o tempo de vinculação, o tipo de vinculação, as habilitações literárias, a categoria profissional, entre outras (Monteiro, 2008; Esteves, 2008; Tavares, 2010; Medeiros. 2014; Correia, 2017).

##### **1º Objetivo: caracterizar os trabalhadores da UOP**

Neste estudo os trabalhadores da UOP contabilizam-se um total de 56 trabalhadores, a amostra é composta por 31 trabalhadores que responderam integralmente ao questionário, correspondendo a um total de 55,35% dos trabalhadores da UOP. Quanto à idade, as características desta amostra revelou maioritariamente indivíduos com idades superiores a 36

anos. identificamos que 38,7% tem entre 46 a 55 anos; 29% tem entre 36 a 45 anos; 19,4% tem entre 56 a 66 anos. Esta amostra confirma vários estudos existentes em que o envelhecimento dos trabalhadores da administração pública em Portugal se evidencia. Fachada (2012) e Pedro (2014), comprovaram em seus estudos que a amostra representativa da população são trabalhadores mais velhos. Concluimos que estes resultados se devem ao facto das atitudes e expectativas, face ao trabalho, sofre uma constante evolução nas últimas décadas. Em relação ao sexo os resultados encontrados na literatura não são unânimes. Com base nos resultados foi possível observar que 61,3% dos trabalhadores são do sexo masculino e 38,7% são do sexo feminino. Neste estudo verificamos que em relação às habilitações literárias, 54,8% dos trabalhadores possuem elevado nível de escolaridade; e 6,5% tem o nível de bacharelato ou equivalente e 38,7% corresponde ao nível secundário. Locke (1976). Refere que a criatividade, a luta contra as dificuldades, a responsabilidade sobre decisões relativas à organização, a ausência de pressão, a autonomia, a quantidade de trabalho, o enriquecimento das tarefas e a complexidade das mesmas, leva a que o individuo aumente suas competências para realizar o trabalho e consequentemente ter uma maior satisfação laboral.

Entendemos que as práticas devem ser consistentes e coerentes entre si, o que permitirá a criação de sinergias adequadas à estratégia da organização e às características do trabalhador. Segundo Cunha et al. (2010) as características individuais do trabalhador são fatores que influenciam largamente os resultados da associação na concretização dos objetivos organizacionais.

## **2º Objetivo: identificar as principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Quanto à identificação das principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na organização em estudo, encontramos cinco com maior destaque, designadamente a Gestão de Carreira, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Comunicação e informação. Com base na literatura, aferimos que a história da evolução dos Recursos Humanos em Portugal, advém da necessidade de organizar a administração pública (Rocha, 2010). As práticas de Recursos Humanos adotadas pela Administração Pública ocorreram essencialmente da necessidade em cumprir as imposições legais; no entanto algumas Organizações possuem a autonomia para programar algumas das Práticas de Gestão de Recursos Humanos que considerem adequadas, como é o caso da UOP.

Conforme o referido, a Administração Pública, nestas três últimas décadas assistiu a uma crítica generalizada ao seu funcionamento e desempenho, com a argumentação de ser uma estrutura gigante, ineficiente, ineficaz, apresentando custos elevados, muito burocratizada e sobrecarregada de regras excessivas (Rocha, 2010). Neste sentido a UOP procura definir os elementos fundamentais na prossecução dos seus objetivos e na forma como os mesmos são alcançados, sendo alguns dos seus objetivos servir cidadãos e não clientes; procurar o interesse



público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade. (Unidade X, 2014).

### **3º Objetivo: identificar os níveis de satisfação dos trabalhadores da UOP**

Em relação à pergunta que originou este estudo, “Quais os níveis de satisfação dos trabalhadores com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas numa Unidade Orgânica Pública?”, Relembrando que selecionamos cinco medidas de grau de satisfação que oferecem ao trabalhador a possibilidade de expressar a sua total ou parcial satisfação no trabalho, o estado indefinido entre satisfação e insatisfação, e total ou parcial insatisfação. Salientamos que as respostas evidenciam a percepção de que os trabalhadores tendem a estar menos satisfeitos com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na organização; a média das 23 questões proposta é  $\bar{x} = 2,46$ ;  $\sigma = 0,49$ , com o mínimo de 1,61 e máximo de 3,70 das respostas. Vários autores estudaram a satisfação dos trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal, (Agostinho, 2007; Esteves, 2008; Martins, 2014; Fachada, 2012) não sendo unânimes nas suas respostas. Martins, (2015) com o intuito de descrever quais os fatores motivadores e desmotivadores na administração da função pública e averiguar o grau de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores públicos no trabalho, concluiu que os trabalhadores se encontravam pouco satisfeitos com as práticas de GRH. Medeiros, (2014), obteve como resposta ao seu estudo a opção de com uma média de 44,8% de respostas pouco satisfeito.

Quanto ao nível de satisfação dos trabalhadores em relação às dimensões das Práticas de Recursos Humanos, a dimensão que evidencia maior satisfação no Trabalho é a Prática de Comunicação e informação, ( $\bar{x}=2,64$ ;  $\sigma =0,83$ ); a comunicação é uma área muito importante para a organização, pois, segundo Rocha (2010) a evolução das novas tecnologias, a Gestão Pública passou a ser mais eficiente e mais adequada à era da informação.

Segue-se a Prática de Recrutamento e Seleção ( $\bar{x} = 2,55$ ;  $\sigma =0,67$ ); nas últimas décadas os procedimentos concursais sofreram grandes alterações, ao nível da Gestão de Recursos Humanos. No âmbito do novo regime de vinculação à função pública às alterações introduzidas correspondem às teorias do modelo de emprego, de forma a dar resposta eficaz ao recrutamento e seleção dos seus meios humanos, ou seja as necessidades de recursos humanos dependem da necessidade identificada no mapa de pessoal, ou dos postos de trabalho vagos, assim como de disponibilidade orçamental para efetuar o recrutamento, conforme a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro e Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, que definem as técnicas obrigatórias a aplicar e todo o procedimento de recrutamento e seleção.

Quanto à Prática de Gestão de Carreira, ( $\bar{x} = 2,51$ ;  $\sigma = 0,61$ ), no que respeita às promoções que podemos associar a carreira, a satisfação encontra-se novamente relacionada

com o conceito de equidade ou na própria ambição pela promoção e a relevância que cada indivíduo atribui a este fator (Agostinho, 2007)

Segundo Locke (1976) as promoções podem relacionar-se com aspetos como o desejo de justiça, oportunidades de carreira, ambição por remunerações mais elevadas, estatuto social auferido ou unicamente com a necessidade de desenvolvimento pessoal.

No que se refere à Prática de Formação e Desenvolvimento ( $\bar{x} = 2,46$ ;  $\sigma = 0,68$ ), Rocha (2010), refere que os trabalhadores são peças importantes no progresso das organizações. A formação e desenvolvimento, por um lado visa um maior contributo dos trabalhadores para com a organização, por outro lado eleva as expectativas destes em relação ao seu desenvolvimento, contribuindo para uma maior satisfação dos trabalhadores. Torna-se cada vez mais evidente a importância da formação no desenvolvimento profissional dos trabalhadores dentro da organização com o objetivo de se obterem profissionais mais felizes e por consequência melhores resultados organizacionais.

Enfim, com menos pontuação, evidenciando baixa satisfação dos trabalhadores, apresenta-se a Prática de Avaliação de Desempenho ( $\bar{x} = 2,19$ ;  $\sigma = 0,74$ ), Esteves (2008) refere que o reconhecimento do trabalho é um dos eventos gerador de satisfação ou insatisfação, entre os trabalhadores. Esta condição representa uma necessidade explícita de reconhecimento e está relacionada com as necessidades de autoconceito positivo e de autoestima (Locke, 1976). O reconhecimento verbal fornece um *feedback* relativo ao desempenho do indivíduo no trabalho, bem como das suas competências, possibilitando assim corrigir erros. Os trabalhadores apreciam o facto de serem reconhecidos pelo seu trabalho, particularmente pelos seus colegas e supervisores, cujas opiniões respeitam (Pedro, 2014).

Concluimos a discussão dos resultados justificada através da literatura de onde sobressaem os autores de referência. Observamos que a atual conjuntura económica e social pouco favorável aos trabalhadores da Administração Pública, as Práticas de Recursos Humanos bem elaboradas irão promover atitudes positivas no trabalho e aumentar o compromisso e satisfação dos trabalhadores.

## CONCLUSÃO

Este estudo expõe o tema sobre às Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública, com o objetivo principal de verificar quais os níveis de satisfação no trabalho com as Práticas de Gestão de Recursos humanos. Este estudo é de abordagem quantitativa qualitativa de caráter exploratório.

Através da entrevista semiestruturada ao responsável pelo Núcleo de Recursos Humanos. Identificou-se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de maior relevância na organização. Foi escolhido o instrumento para recolha de dados, o inquérito por questionário e pretendeu-se quantificar a variável dependente, (satisfação). Após a análise fatorial, identificou-se cinco dimensões: Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho.

A população estudada abrangeu 56 trabalhadores da organização, que originou a amostra de 31 respondentes. É certo que a amostra é pequena, não se pode falar em representatividade da população nem, consequentemente, generalizar resultados.

Como se pôde verificar ao longo do estudo, os objetivos específicos foram alcançados. Identificou-se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com maior destaque na organização e verificou-se quais os níveis de satisfação dos trabalhadores de um modo global com as práticas de maior relevo na UOP, no que diz respeito à Gestão de Carreira, Formação Profissional e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e Desempenho, Práticas de Informação e Comunicação foram conseguidos, demonstrado e ilustrado por quadros e gráficos de análise de resultados.

A metodologia delineada através dos seguintes componentes: O tema do estudo e a sua relevância, a definição do problema, a questão de investigação, os objetivos, as variáveis, o tipo de estudo, o método de recolha de dados, os princípios éticos adotados, foram seguidos.

A revisão da literatura demonstrou que os trabalhadores são os principais elementos dentro das organizações. A Gestão da Administração Pública entende que os recursos humanos assumem primordial importância para o seu sucesso, pelo que é fundamental a existência de uma definição clara de métodos a aplicar. Estes métodos caracterizam-se pelo princípio base de que os Núcleos de Recursos Humanos devem tratar de atrair, manter e desenvolver os trabalhadores que desempenham atividades para a organização. A revisão da literatura assentou sobre as seguintes temáticas, a Evolução da Administração Pública em Portugal, Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Recursos Humanos e Satisfação Profissional.

Desta forma, com o presente estudo apresenta às conclusões finais referentes a cada objetivo proposto.

Relativamente à variável Satisfação Profissional, existem inúmeros estudos em diversos ambientes e com diversas componentes da Satisfação Profissional. Há, no entanto, uma lacuna no que diz respeito à avaliação da variável mencionada, especificamente no âmbito do setor público, com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Usando o inquérito por questionário adaptado do modelo europeu comum de Gestão da Qualidade para o setor público, Common Assessment Framework, (CAF), este demonstrou a necessidade de alteração do conteúdo dos itens no sentido de os tornar mais específicos ao estudo e de integrá-los na realidade atual da organização.

Com o teste KMO obteve-se um valor de 0,56, o que indica que há uma boa correlação entre as variáveis, sendo adequado utilizar a análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um p-value de 0,00 concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente e desta forma está verificada a adequabilidade dos dados à análise fatorial.

Procedeu-se de seguida à aplicação da Análise Fatorial das componentes principais com rotação ortogonal varimax. Existiu uma variância explicada pelos fatores comuns com valores acima de 0,53, não sendo necessário excluir nenhum item. Da análise de fiabilidade, verificou-se uma fiabilidade elevada nas 23 perguntas com o Alpha de Cronbach de 0,91. Nas dimensões do questionário a fiabilidade situa-se entre moderada e alta, (Alpha de Cronbach entre 0,73 e 0,91). Não sendo, portanto, necessário excluir nenhum dos vinte e três itens propostos.

Quanto às dimensões, os fatores foram extraídos, o mais importante, representou 37,25% da variância total. Os cinco fatores selecionados por este critério explicam cerca de 72,77% da variabilidade das vinte e três variáveis.

Quanto aos níveis de satisfação dos trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos observamos que as pontuações de uma forma global das respostas evidenciam a perceção de que os trabalhadores apresentam baixa satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Organização, com a média das respostas equivalente a  $\bar{x} = 2,46$ ; e  $\sigma = 0,49$ .

Entre as cinco Práticas de Gestão de Recursos Humanos com maior relevância na UOP, destacamos a dimensão de Avaliação de Desempenho ( $\bar{x} = 2,19$ ;  $\sigma = 0,74$ ), que evidencia uma baixa satisfação no Trabalho.

As limitações deste estudo é justificada pelo facto de haver morosidade e a burocracia da Unidade Orgânica Pública no fornecimento da autorização para o estudo, na dificuldade em obter

informações necessárias a nível macro na Administração Pública, contribuindo para que o estudo tivesse um ritmo diferente do desejado. A escassez de tempo não permitiu um estudo comparativo com outros estudos de forma meticulosa. Sugere-se que, em futuros trabalhos de investigação, o período de tempo para recolha dos dados seja mais alargado.

Refere-se como fator facilitador do estudo, o conhecimento pessoal da filosofia subjacente à organização, no entanto este conhecimento exigiu do investigador um grande esforço de distanciamento para não influenciar os resultados.

Perspetivas futuras: para que esta investigação possa produzir resultados, seria interessante a continuidade deste trabalho, a fim de se poder perceber quais os níveis de satisfação dos trabalhadores em relação à evolução das práticas de Gestão de Recursos Humanos no futuro. Considera-se que este pressuposto, seja um forte contributo e um ponto de partida para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública e para a satisfação dos trabalhadores uma vez que permitirá efetuar uma análise evolutiva, possibilitando conhecer quais as repercussões e implicações em termos de resultados na satisfação dos trabalhadores. Entende-se como fundamental a existência deste tipo de investigações em todos os outros serviços da Administração Pública de forma a confirmar ou rejeitar as conclusões que aqui se apresentam.

## BIBLIOGRAFIA

Agostinho, R. (2007). Preocupações de carreira e satisfação profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Almeida, V. (2000). A Comunicação Interna na Empresa. Lisboa: Práxis.

Araújo, J. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. Disponível em 22 de outubro, 2017, em:  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>

Aziri, B.(2011). Job Satisfaction: A Literature Review management Research and Practice. Vol 3. issue 4 77-86.Disponível em 30 de Setembro, 2017, em:  
<http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>.

Becker, E., Huselid, A., Ulrich, D. (2001). Gestão estratégica de pessoas com Scorecard:interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus.

Bednall, C., Sanders, K., e Runhar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. Academy of Management Learning and Education. Nº1, p 45-61.

Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. Career Development International, Vol. 15 Iss: 1, p. 4 - 19.

Bilhim, J. (2008). Ciência da Administração.( 2.ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.

Caetano, A., Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH Editora.

Câmara, P. (2000). Os sistemas de recompensas e a Gestão Estrtégica de Recursos Humanos. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2013). Humanator XXI: Recursos Humanos e sucesso empresarial. Alfragide: Publicações D. Quixote.

Carapeto, C. Foseca, F. (2014). Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Caroço, J. e Correia, M. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. Organizações e Trabalho, n.º37-38.

Carvalho, E. (2008). Os Novos Regimes de Emprego Público no Contexto da Reforma Administrativa. Congresso anual do Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Buenos Aires, Argentina (Painel organizado pelo INA, em colaboração com o ISCSP).

Chambel, M. J., e Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. Estudos de Psicologia, vol. 26 nº3, p 275-286.

Chiavenato, I. (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Edição. S. Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil.

Chiavenato, I. (1986). Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Selecção, Descrição Análise de Cargos, Avaliação do desempenho. (2ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Chiavenato, I. (2004). Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2005). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.

Correia, G (2017). As Políticas de Recursos Humanos d Práticas de Qualidade de Vida No Trabalho: Estudo Sobre A Percepção os Colaboradores do Banco de Poupança d Crédito dm Luanda. Dissertação para provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Campos C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.

Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.(3ª Edição). Lisboa: Sílabo.

Decreto Regulamentar nº 44-A/83 de 1 de junho. Diário da República n.º 126, 1º Suplemento, Série I. Ministério da Reforma Administrativa.Lisboa.

Decreto Regulamentar nº 57/80 de 10 de outubro. Diário da República n.º 235/1980, Série I. Presidência do Conselho de Ministros - Secretaria de Estado da Reforma Administrativa. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 86-A/2016. Diário da República n.º 249/2016, 3º Suplemento, Série I de 2016-12-29. Ministério das Finanças e da Administração Pública.Lisboa.

Decreto Regulamentar nº14/2008 de 31 de julho. Diário da República n.º 147/2008, Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública.Lisboa.

Decreto-Lei 131/96, de 13 de Agosto. Diário da República n.º 187/1996, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.

Decreto-Lei 171/82 de 10 de maio. Diário da República n.º 107/1982, Série I. Ministério da Reforma Administrativa.Lisboa.

Decreto-Lei 190/96 de 9 de outubro. Diário da República n.º 234/1996, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei 191/79 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/1979, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano.Lisboa.

Decreto-Lei 191-B/79 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/1979, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano. Lisboa.

Decreto-Lei 191-C/79 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/1979, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano.Lisboa.

Decreto-Lei 191-D/79 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/1979, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Administração Interna.Lisboa.

Decreto-Lei 191-E/79 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/1979, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano. Lisboa.



Decreto-Lei 191-F/79 de 26 de junho. Diário da República n.º 145/1979, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna.Lisboa.

Decreto-Lei 200/2006 de 25 de outubro. Diário da República n.º 206/2006, Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 100/99 de 31 de março. Diário da República n.º 76/1999, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 133/99 de 21 de abril. Diário da República n.º 93/1999, Série I-A Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 141/2000 de 15 de julho. Diário da República n.º 162/2000, Série I-A. Ministério das Finanças.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 155/92, 28 de julho. Diário da República n.º 172, 1ª Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 187/88 de 27 de maio. Diário da República n.º 123/1988, Série I.Ministério das Finanças.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 190/96 de 9 de outubro. Diário da República n.º 234/1996, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 204/98 de 11 de julho. Diário da República n.º 158/1998, Série I-A. .Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 24/84 de 16 de janeiro. Diário da República n.º 13/1984, Série I. .Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Administração Interna. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 247/92 de 7 de novembro. Diário da República n.º 258/1992, Série I-A.Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho. Diário da República n.º 160/1985, Série I. .Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 259/98 de 18 de agosto. Diário da República n.º 189/1998, Série I-A.I.Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.

Decreto-Lei n.º 26:115 de 23 de novembro. Diário da República n.º 272/1935, Série I. Presidência do Conselho. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 323/89 de 26 de setembro. Diário da República n.º 222/1989, Série I. Ministério das Finanças Revê o Estatuto do Pessoal Dirigente da Função Pública. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 404-A/98 de 18 de dezembro. Diário da República n.º 291/1998, 1º Suplemento, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 44/84 de 3 de fevereiro. Diário da República n.º 29/1984, 1º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 497/88 de 30 de dezembro. Diário da República n.º 301/1988, 7º Suplemento, Série I. Ministério das Finanças. Lisboa

Decreto-Lei n.º 498/88 de 30 de dezembro. Diário da República n.º 301/1988, 8º Suplemento, Série I. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de março. Diário da República n.º 59/1998, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 52/91 de 25 de janeiro. Diário da República n.º 21/1991, Série I-A. Ministério do Planeamento e da Administração do Território. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 9/94 de 13 de janeiro. Diário da República n.º 10/1994, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei nº 174/2001 de 31 de maio. Diário da República n.º 126/2001, Série I-A. Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Lei nº 184/89 de 2 de junho. Diário da República n.º 126/1989, Série I. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei nº 231/97 de 3 de Setembro. Diário da República n.º 203/1997, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei nº 242/88 de 7 de julho. Diário da República n.º 155/1988, Série I. Ministério do Emprego e da Segurança Social. Lisboa.

Decreto-Lei nº 317/86 de 25 de Setembro. Diário da República n.º 221/1986, Série I. Ministério das Finanças.Lisboa.

Decreto-Lei nº 39/2006 de 20 de fevereiro. Diário da República n.º 36/2006, Série I-A. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.Lisboa.

Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro.Diário da República, 1.ª série n.º 251.Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.Lisboa.

Decreto-Lei nº 49:410 de 24 de novembro. Diário do Governo n.º 275/1969, 2º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho e Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei nº 95/92 de 23 de maio.Diário da República n.º 119/1992, Série I-A. Ministério do Emprego e da Segurança Social.Lisboa.

Decreto-Lei nº105/2007 de 3 de abril. Diário da República n.º 66/2007, Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Lei nº308/2001 de 6 de dezembro. Diário da República n.º 282/2001, Série I-A. Ministério do Trabalho e da Solidariedade.Lisboa.

Decreto-Lei nº44/91 de 2 de agosto. Diário da República n.º 176/1991, Série I-A. Assembleia da República.Lisboa.

Despacho nº 13456/2008 de 14 de maio- Diário da República nº 93, 2ª Série.Ministério da Educação; Ministério do Trabalho e da Solidadriedade Social.Lisboa.

Dessler, G. (2003). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Prentice Hall.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP. (2007). CAF 2006: Estrutura Comum de Avaliação. Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação.

Esteves, M. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Fachada, D. (2012). Avaliação de Desempenho - Satisfação dos Funcionários da Administração Pública. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos.Disponível em 5 de novembro, 2017, em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80853/2/36870.pdf>.

Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A., e (Coord.). (2011). Manual de Psicosociologia das Organizações. Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, S., (2008). Acolhimento, Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações. Disponível em 30 de outubro,2017, em:[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272\\_Dissertacao\\_Mestrado\\_Recursos\\_Humanos\\_%28FPCE-UL%29\\_SF\\_%28n.6769%29.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272_Dissertacao_Mestrado_Recursos_Humanos_%28FPCE-UL%29_SF_%28n.6769%29.pdf).

Fortin, M. (2009). O processo de investigação da conceção à realização. (5ª Edição). Loures: Lusociência.

Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper.

Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Disponível em 5 setembro,2017,em: [https://www.bkconnection.com/static/Evaluating\\_Training\\_Programs\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Evaluating_Training_Programs_EXCERPT.pdf)

Lavigna. R. & Hays, S. (2004) Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. Public Personnel Management [online]. Vol. 33, nº. 3: 237-253. Disponível em 25 de Setembro, 2017, em: <http://ppm.sagepub.com/content/33/3/237.full.pdf+html>.

Lei 12-A/2008 de 27 de fevereiro. Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I Assembleia da República.Lisboa.

Lei 23/2004 de 22 de junho. Diário da República n.º 145/2004, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei 59/2008- de 11 de Setembro. Diário da República n.º 176/2008, Série I. Assembleia da República. Lisboa.

Lei 60/2005 de 29 de dezembro. Diário da República n.º 249/2005, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 117/99 de 11 de agosto. Diário da República n.º 186/1999, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 44/99 de 11 de maio. Diário da República n.º 134/1999, Série I-A.. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 1/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 10/2004 de 22 de março. Diário da República n.º 69/2004, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 3/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 4/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 50/98 de 11 de novembro. Diário da República n.º 59/1998, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Lei nº 51/2005 de 30 de agosto. Diário da República n.º 166/2005, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 58/2008 de 26 de março. Diário da República n.º 60/2008, Série I. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.

Lei nº 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012, 1º Suplemento, Série I. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº. 66-B/2007, de 28 de dezembro - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP). Diário da República n.º 250, Série I, Suplemento. Lisboa.

Lei nº2/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20 Assembleia da República. Lisboa.

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4 (4), 309-336. Disponível em 12 outubro, 2017, em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130>

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally. Disponível em 14 setembro, 2017, em: [http://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639511](http://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639511)

Locke, E. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds), Social psychology and organizational behaviour (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2006). “A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa”. Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 12, N.º 2. Oeiras: INA.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2007). Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria do INA, Lisboa.

Marconi, M. e Lakatos, E. (2007). Fundamentos de metodologia científica. ( 6ª Edição). São Paulo: Atlas.

Marr, S., Crosby, L. (1993). Customer satisfaction measurement : a management information system for total quality. Chicago : American Marketing Association.

Martinez, L., Aristides, I. e Ferreira, A. (2008), Manual de diagnóstico e mudança organizacional. Lisboa: Editora RH.

Martins, D., Silva, S., Costa, E. (2014). “El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal”. In Margarida Jesus, Celísia Baptista & Francisco Serra, Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo, TMS Conference Series 2014 (pp. 23-36). Faro: Universidade do Algarve.

McQueen, D. (2005). Grid: Estórias de Sucesso – O que é o Grid? IRH Consultores: Grid International. p 1-4.

Medeiros, D. (2014). Motivação e Satisfação na Função Pública: “Caso dos Açores”. Disponível em 30 de setembro, 2017, em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/2822/3/DissertMestradoDeannaMariaLouisMedeiros2014VF.pdf>.

Mendes, I. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Ministério das Finanças Secretaria de Estado da Administração Pública - SIADAP (2004). Avaliação de Desempenho – Manual de Apoio. Disponível em 25 outubro, 2017, em: <http://www.dgap.gov.pt/media/0404000000/04.04.03.01%20-%20Manual.pdf>.

Monteiro, L., (2008). O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal. Braga: Universidade do Minho. Disponível em 22 setembro, 2017, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16704>

Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.), Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas.(2.ª Edição). Lisboa: RH Editores.

Nunes, P., (2008). Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VII, N.º 11. Disponível em 15 outubro, 2017, em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n11/n11a04.pdf>

Oliveira, F. (2001) Seleção. Disponível em 2 de Setembro, 2017, em: <http://www.administradores.com.br/home/thaisoliveira>.

Ordaz, C., Cruz, G., Ginel, S. e Cabrera, V. (2011). The Influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22, 1442-1463.

Paladini, E. (1998) As Bases Históricas da Gestão da Qualidade: A Abordagem Clássica da Administração e seu Impacto na Moderna Gestão da Qualidade. Revista Gestão e Produção. v.5, n.3, p. 168-186, dez. 1998. Florianópolis – SC. Disponível em 5 outubro, 2017, em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a02v5n3.pdf>.

Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento de Carreira Profissional, In Caetano, A., e Vala, J. (3.ª Edição). Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas (pp. 421-441). Lisboa: Editora RH.

Pedro, M. (2014) Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local, Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica

de Recursos Humanos. Disponível em 6 outubro, 2017, em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese\\_convertido.docx%20REVISTO.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese_convertido.docx%20REVISTO.pdf).

Peretti, J. (2011). Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicologia-USP, 1 (2), 127-140.

Pestana, M. Gageiro, J (2014) -Análise de dados para Ciências Sociais.(6ª Edição).Lisboa: Edições Silabo.

Polit, D., Beck, C. e Hungler, B. (2004). Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem. Métodos, avaliação e utilização. (5ª Edição). Porto Alegre: Artmed.

Portaria 145-A/2011 de 6 de abril. Diário da República n.º 68/2011, 1º Suplemento, Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública.Lisboa.

Portaria 1553-C/2008 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2008, 4º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e da Administração Pública.Lisboa.

Portaria 349/2007 de 30 de março.Diário da República n.º 64/2007, Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública.Lisboa.

Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 54.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.Lisboa.

Portaria nº 782/97 - Diário da República n.º 199/1997, Série I-B de 1997-08-29. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, da Economia, da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, da Educação, da Saúde, para a Qualificação e o Emprego e da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 - Diário da República n.º 174/2003, Série I-B de 2003-07-30. Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005 de 4 de agosto. Diário da República n.º 149/2005, Série I-B. Presidência do Conselho de Ministros.Lisboa.



Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007 de 30 de julho. Diário da República n.º 174/2003, Série I-B. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Ribeiro, J. L. (2010). Metodologia de Investigação em Psicologia e Saúde. (3ª Edição). Porto: Livpsic.

Rocha, J. (2000). O modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária, Fórum 2000, ISCSP.

Rocha, J. (2005a). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. (2010). Gestão de recursos humanos na Administração Pública. (3ª Edição). Lisboa: Escolar.

Ruivo, M. (2002). A reinvenção da função pública e o Instituto Nacional de Administração, em AA.VV., A reinvenção da função pública: da burocracia à gestão. Lisboa: INA.

Sanders, K., Shipton, H. & Gomes, J.F.S. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process important? Past, current, and future challenges. Human Resource Management, 53(4), 489-503.

Santos, M. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sociologias, nº6, p 142–158.

Scroferneker, C. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. Revista Famecos, Porto Alegre. Disponível em 8 outubro, 2017, em: <http://revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>

Silvestre, H. (2009). Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público. Lisboa. Editora Escolar. p 57-108.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J. (2006.) Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. (10ª Edição). Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequence. Sage Publications. Lisboa: McGrawHill.

Tavares, M. (2010). A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Veloso, A., (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga: Universidade do Minho. Disponível em 26 de Setembro, 2017, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7703>

Yin, K (2005) Estudo de Caso- planeamento e métodos. (3ª Edição). Porto Alegre: Bockman.

## **Apêndices**



## **Apêndice 1: Carta Pedido de autorização dirigida ao diretor do OP**

À Exmo. Sr. Diretor do Órgão Público,

Sr. \_\_\_\_\_

Eu, Jorge Matos, Mestrando da 7ª Edição do Mestrado em Gestão Estratégia dos Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, interessado na investigação sobre “A Satisfação dos Trabalhadores do OP,” vem por este meio Pedir a Vª Ex.ª que se digne autorizar a realização de um estudo de investigação nesta organização.

São objetivos deste estudo, identificar os níveis de satisfação no trabalho, dos trabalhadores que exercem funções no OP.

Como objetivos específicos pretende-se caracterizar os trabalhadores do OP, Caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pelo OP, e verificar qual a satisfação dos trabalhadores de um modo global com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas nesta organização, nomeadamente as Práticas de Recrutamento e Seleção, Sistema de Avaliação e desempenho, Gestão de Carreira, Formação e Desenvolvimento.

Para este efeito, pretende-se efetuar a colheita de dados através da aplicação de um questionário, a confidencialidade dos dados será assegurada e os participantes codificados no tratamento de dados por forma a manter o anonimato. A escolha de participação no estudo é voluntaria, mediante autorização expressa pelos trabalhadores.

Certo da atenção da Vª Exª manifesto desde já total disponibilidade para quaisquer esclarecimentos considerados necessários.

Atentamente;

Jorge Matos (jorge.matos@gmail.com)

## **Apendice 2- Carta dirigida aos trabalhadores explicando o motivo do estudo**

Setúbal de 17 outubro de 2017

Caro/a trabalhador/a.

Meu nome é Jorge Matos, sou aluno do Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal e estou a desenvolver uma dissertação intitulada “A Satisfação dos Trabalhadores do Órgão Público”. Neste âmbito, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento deste questionário relativamente a um conjunto de temáticas, referentes à organização do trabalho realizado no Órgão Público, de modo a aferir o grau de satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desta organização.

Este questionário é anónimo, e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos, sendo meramente de cariz académico.

Informo que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião.

A sua colaboração é fundamental para o êxito desta dissertação, possibilitando o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção ao grau de Mestre.

Instruções de preenchimento:

Na parte I, assinale com um X a opção que mais se aproxima com as suas características socioprofissionais. Na Parte II, para cada uma das seguintes afirmações dê de forma espontânea a sua opinião assinalando apenas o número correspondente que mais se aplica á sua situação.

- 1-Totalmente Insatisfeito,
- 2- Insatisfeito,
- 3- Nem Satisfeito, nem Insatisfeito,
- 4- Satisfeito,
- 5-Totalmente Satisfeito.

### Apêndice 3- Questionários de Satisfação

#### Parte I - Caracterização Socio-Profissionais do Trabalhador

**A1 Sexo:**

☐ Masculino ☐ Feminino

**A2 Idade:**

☐ ≤26

☐ 26 A 35

☐ 36 A 45

☐ 46 A 55

☐ de 56 A 66

☐ ≥66

**A3 Habilitações literárias:**

☐ Básico

☐ Secundário

☐ Bacharelato/Equivalente

☐ Licenciatura/Equivalente

☐ Mestrado/Doutoramento

**A4 Serviços a que pertence:**

☐ Direção

☐ Tesouraria/contabilidade

☐ Aduaneiro

☐ Impostos Especiais de Consumo

☐ Automóveis

☐ Núcleo de informação e fiscalização

**A5 Anos de serviço na administração****Publica:**

☐ ≤5

☐ 6 A 15

☐ 16 A 25

☐ 26 A 35

☐ ≥36

**A6 Anos de serviço nesta unidade****Orgânica:**

☐ ≤5

☐ 6 A 15

☐ 16 A 25

☐ 26 A 35

☐ ≥36

**A7 Tipo de Vínculo:**

☐ Contrato a Termo Certo

☐ Contrato Tempo Indeterminado

☐ Outro

**A8 Categorias a que pertence:**

☐ Técnico superior

☐ Assistente Técnico

☐ Assistentes Operacionais

☐ Outro

## PARTE II - Questionário de Satisfação Sobre as Práticas de GRH<sup>2</sup>

<b>B1. FACTORES DE SATISFAÇÃO COM GESTÃO DE CARREIRAS</b>					
B1.1 Quanto à evolução na carreira até ao momento estou...	1	2	3	4	5
B1.2 Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, estou...	1	2	3	4	5
B1.3 Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização estou.	1	2	3	4	5
B1.4 Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores estou...	1	2	3	4	5

<b>B2. FATORES DE SATISFAÇÃO COM FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>					
B2.5 Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização estou...	1	2	3	4	5
B2.6 Quanto à formação promovida pela Organização estou...	1	2	3	4	5
B2.7 Quanto à adequação da formação às competências necessárias para o desempenho das funções estou...	1	2	3	4	5
B2.8 Quanto às oportunidades para desenvolver novas competências, estou...	1	2	3	4	5
B2.9 Quanto ao apoio ou incentivo recebido para o aumento das qualificações académicas estou...	1	2	3	4	5

<b>B3. FATORES DE SATISFAÇÃO COM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>					
B3.10 Quanto aos métodos usados na seleção estou...	1	2	3	4	5
B3.11 Quanto à duração do processo de seleção estou...	1	2	3	4	5
B3.12 Quanto à informação obtida durante o processo do concurso estou...	1	2	3	4	5
B3.13 Quanto às exigências do cargo e as avaliações das características do trabalhador, estou...	1	2	3	4	5
B3.14 Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção estou...	1	2	3	4	5

<b>B4. FATORES DE SATISFAÇÃO COM AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>					
B4.15 Quanto à informação (feedback) recebida sobre o desempenho, estou...	1	2	3	4	5
B4.16 Quanto à clareza dos critérios de avaliação do desempenho estou...	1	2	3	4	5
B4.17 Quanto ao acompanhamento e incentivo para melhorar o desempenho estou...	1	2	3	4	5
B4.18 Quanto à participação na negociação dos objetivos da organização estou...	1	2	3	4	5
B4.19 Quanto à Igualdade de tratamento na avaliação de desempenho estou...	1	2	3	4	5

<b>B5. FATORES DE SATISFAÇÃO COM COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE INFORMAÇÃO</b>					
B5.20 Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes estou...	1	2	3	4	5
B5.21 Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das funções estou...	1	2	3	4	5
B5.22 Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores estou...	1	2	3	4	5
B5.23 Quanto ao nível de informação que disponho sobre a organização estou...	1	2	3	4	5
B6.24 Quanto as Práticas de Gestão de Recursos Humanos existente na UOP, de uma forma global estou...	1	2	3	4	5

<sup>2</sup>Questionário adaptado seguindo o exemplo da metodologia CAF-Common\_Assessment\_Framework (Estrutura Comum de Avaliação), modelo europeu comum de Gestão da Qualidade para o setor público. Disponível em:



Obrigado pela sua colaboração

#### **Apêndice 4: Consentimento Livre e Esclarecido**

Reconheço que os procedimentos de investigação me foram explicados de forma a ter esclarecido todas as minhas questões, pelo que concordo participar neste estudo, respondendo as questões que me serão colocadas através do questionário.

Subcrevo-me de forma inteiramente livre, não estando sujeito a qualquer tipo de pressão, coação ou promessa.

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

## **Apêndice 5: Guião de Entrevista ao responsável pelo Núcleo de RH**

Entrevista gravada e Transcrita de forma resumida.

**Data: 21/09/2017 Hora:15:30h**

Entrevistado: Dr. X Responsável pelo Núcleo de Recursos Humanos da UOP

**Questão 1:** Qual o número de trabalhadores existentes na UOP?

56 Trabalhadores ao todo recrutados pela Administração Pública.

**Questão 2:** Quanto a divisão do trabalho como é distribuído?

Por núcleos de trabalho. A UOP é constituída para além da Direção, por cinco núcleos distintos: O núcleo dos Impostos Especiais de Consumo, o núcleo de Informação e Fiscalização, o núcleo da Tesouraria e Contabilidade, o núcleo dos Automóveis e o núcleo Aduaneiro.

**Questão 3:** Quais os recursos humanos que a organização conta para concretizar a sua missão?

Quanto aos Recursos Humanos existentes nesta organização, os trabalhadores da UOP estão divididos por três categorias, nomeadamente, Técnicos Superiores, Assistente Técnico e Assistente Operacional. As suas funções estão em decreto que podem ser consultadas nos nossos documentos.

**Questão 4:** Quais são as principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se desenvolvem na UOP?

Recrutamento e Seleção de Pessoal, principalmente na mobilidade interna funcional, entre postos de trabalho, entre seções, núcleos e equipas.

Práticas Gestão de carreiras,

Práticas de Formação profissional

Práticas de informação e comunicação (reuniões, relatórios, ordens, folhetos)

Avaliação do Desempenho.

**Questão 5:** Qual a estratégia atual e futura da organização em termos da gestão dos RH ?

No meu modo de ver o mercado atual evoluiu com uma fantástica rapidez nos mais variados ramos do conhecimento humano, isso provoca a busca constante de novas técnicas e métodos diferenciados de gestão. Penso que atualmente a velocidade das mudanças exigem aperfeiçoamentos e aplicação de técnicas de gestão moderna, exigem competências específicas, e estas devem ser estimuladas no ambiente formal de aprendizagem. Tanto hoje como no futuro a capacidade de

aprender deve estar em permanente sintonia com a velocidade das constantes transformações. Considero que neste sentido existe necessidade de novas técnicas e estratégias de gestão, a fim de se criar uma forma mútua de avaliação deste processo, para a identificação de pontos relevantes positivos e negativos rumo ao aperfeiçoamento.

**Questão 6:** Do seu ponto de vista, o que é que diferencia a atual estratégia de gestão dos RH da do passado?

As diferenças entre o RH estratégico e o tradicional vão desde a forma de atuação no cotidiano até o planejamento dos processos inerentes ao setor. Por um lado, o tradicional foca muito no operacional e nos procedimentos básicos, como seleção, contratação e treinamento de funcionários. Já no estratégico o foco é alinhar tais pontos aos objetivos de cada setor e da organização. Ou seja, o RH estratégico trabalha de forma integrada com os demais departamentos e não isoladamente, apenas focada em suas atribuições diárias.

**Questão 7:** Do seu ponto de vista, quais os pontos fortes da Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos no OP?

Política de formação;

Valorização dos trabalhadores

**Questão 8:** Do seu ponto de vista, quais os pontos fracos da Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos?

Dependência de orientações governativas;

Demasiada legislação

SIADAP

**Questão 9:** Que importância é que atribui a satisfação dos trabalhadores?

Nos RH valorizamos muito a satisfação dos trabalhadores, apesar das evidências mostrarem ao contrário, estamos limitados as leis e as dependências das governativas.

**Questão 10:** Enquanto dirigente de Recursos Humanos, e face a todas as limitações que atualmente existem na função pública, quais os fatores que considera serem importantes para aumentar o grau de satisfação dos trabalhadores da UOP.

Menos verticalização, maior comunicação na organização.

Assim como as estratégias, as estruturas e as relações mantidas nas organizações também precisaram se modificar. Atualmente ainda existe o foco em sistemas hierárquicos, organogramas verticalizados e modelos autoritários, presentes no modelo tradicional, sabemos hoje que este sistema é fracassado nas organizações moderna.

## Apêndice 6- Planeamento do estudo.

